

السنة الجامعية: 2017/2018

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الإجتماعية

الموضوع:

أثر الصيغة التعاقدية على أداء المورد البشري بالمؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: علم الاجتماع تسيير و إدارة الموارد البشرية

– تحت إشراف:

الأستاذ: شرفة إلیاس

– من إعداد الطالب:

بوعديلة محمد الصالح

– لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	إسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	محاضر أ	د/ حسان تريكی
مشرفا	محاضر أ	د/ لیاس شرفة
عضوا مناقشا	محاضر أ	د/ عماد بن تروش

أملت الظروف الاقتصادية و السياسية التي عايشتها الجزائر مطلع التسعينات من القرن الماضي جملة من التوجهات ,كان اولها التحول من الاقتصاد الموجه الى نمط الحرية الاقتصادية مما افرز الحد من صلاحيات تدخل الدولة في النظام الاقتصادي او ما يسمى بالخصخصة الاقتصادية موازاة مع الرغبة في توفير حماية اجتماعية اضحيا هذا التوجه ,هذه العوامل مجتمعة حدث بالمشروع الجزائري لصياغة قانون العمل 11/90 المورخ في 1990/04/21 الذي حاول من خلال الموازنة بين ضمان حقوق العمال وحمايتهم اجتماعيا من جهة و توفير مناخ اقتصادي يعني بتنظيم سلطات رب العمل و صلاحياته ازاء مستخدميه .

ولان ظروف صدور القانون سالف الذكر قد تغيرت تدريجيا تبعا للظرف السياسية و الاقتصادية دوليا و محليا فقد تلتته جملة من التعديلات يتساءل ازاء مواكبتها حاليا الباحثون و كل المهتمين بعام الشغل و الاقتصاد . ومن هنا تبرز اهمية دراسة عقود العمل .

ولكن الدراسات المتعلقة بقانون العمل لا تقتصر على البعد القانوني فحسب لارتباطها الوثيق بالشقين السياسي و الاقتصادي ,لاسيما و ان الأحداث الاجتماعية و سلسلة الاضطرابات و الاحتجاجات اصبحت العامل الاكثر توجيهها لسياسة الدولة في هذا الجانب مما فتح المجال او الباب واسعا للبحث عن سبل رفع العوائق و العراقيل التي يضمنها قانون العمل ساري المفعول والتي تحول دون قيام سياسة تشغيل ناجعة تفي باحتياجات المجتمع من جهة و توفر مناخ اقتصادي و استثماري من جهة اخرى , وهو الامر الذي لا ياتي الا من خلال دراسة عميقة للقانون 11/90 و اثره على سوق العمل .

و بالرغم من الترسانة الكبيرة من القوانين التي شرعتها الدولة لحماية العمال و بالرجوع للقانون 11/90 سالف الذكر لا سيما المادة 12 منه نجد ان المشرع حصر اللجوء الى القوانين المحددة المدة , في حالات حصر, الا ان الواقع يظهر ان معظم الشركات و المؤسسات تلجا الى هذا النوع من العقود بشكل مفرط , وعدم قدرة اجهزة الرقابة و المتمثلة في مفتشية العمل على الحد من الظاهرة و نحاول في دراستنا هذه الوقوف على اثر الصيغة التعاقدية على اداء المورد البشري من ناحية العقود محددة المدة و غير المحددة المدة .

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

التي جعل الجنة تحت أقدامها إلى المرأة التي لقتني أول درس في الحياة " يا بني العلم مملكة والأخلاق تاجها " أمي الغالية نبع الحب والحنان الذي يشبع دائما تطلعي للنجاح.

إلى الرجل الذي أنار دربي بالنصح والوجيه والإرشاد " يا بني العلم نضج ووعي ورشاد وليس قبح وريع وفساد " هذا الذي وفي ويوفي بواجبات الأبوة أبي العزيز.

شفاهما الله وأطال في عمرهما.

إلى كل إخوتي وأخواتي الذين كنت أهديهم كل موسم حصاد ثمرة فرحة، فرحة تحرق الفؤاد وترسم على الشفاه بسمة حلوة.

هذا الإطار العائلي الذي يمكن أن أخرج أسماء مكنوناته في قلبي على أن تعود إليه من جديد.

إخوتي جميعا حفظهم الله

وإلى فرحة وبهجة البيت زوجتي و أبناء إخوتي وأخواتي الأعزاء.

وأخيرًا إلى كل النفوس الطيبة التي وقفت إلى جانبي في مشوار بحثي المتواضع هذا من أساتذة وزملاء خاصة، والذين يتلمسون الطريق المستقيم لبناء جيل جديد وجميل على أساس من الإيمان والعلم والمعرفة.

بوعديلة محمد الصالح

شكر و عرفان

الشكر والحمد لله كثيرا أولا وأخيرا لله وحده العلي القدير الذي أنعمنا نعمة العقل
المفكر والبصيرة النافذة...، والذي قدرنا على إتمام هذا العمل وأمدنا بالقوة
والعزيمة.

ثم الشكر للأستاذ المشرف الدكتور/ إلياس شرفة و الشكر للجنة المناقشة
المكونة من : الدكتور/ حسان تريكي و الدكتور / بن تروش عماد.

أملت الظروف الاقتصادية و السياسية التي عايشتها الجزائر مطلع التسعينات من القرن الماضي جملة من التوجهات ,كان اولها التحول من الاقتصاد الموجه الى نمط الحرية الاقتصادية مما افرز الحد من صلاحيات تدخل الدولة في النظام الاقتصادي او ما يسمى بالخصخصة الاقتصادية موازنة مع الرغبة في توفير حماية اجتماعية اضحيا هذا التوجه ,هذه العوامل مجتمعة حدثت بالمشروع الجزائري لصياغة قانون العمل 11/90 المورخ في 1990/04/21 الذي حاول من خلال الموازنة بين ضمان حقوق العمال وحمايتهم اجتماعيا من جهة و توفير مناخ اقتصادي ,يعني بتنظيم سلطات رب العمل و صلاحياته ازاء مستخدميه .

ولأن ظروف صدور القانون سالف الذكر قد تغيرت تدريجيا تبعا للظرف السياسية و الاقتصادية دوليا و محليا فقد تلتها جملة من التعديلات يتساءل ازاء مواكبتها حاليا الباحثون و كل المهتمين بعام الشغل و الاقتصاد . ومن هنا تبرز اهمية دراسة عقود العمل .

ولكن الدراسات المتعلقة بقانون العمل لا تقتصر على البعد القانوني فحسب لارتباطها الوثيق بالشقين السياسي و الاقتصادي ,لاسيما و ان الأحداث الاجتماعية و سلسلة الاضطرابات و الاحتجاجات اصبحت العامل الاكثر توجيهها لسياسة الدولة في هذا الجانب مما فتح المجال او الباب واسعا للبحث عن سبل رفع العوائق و العراقيل التي يضمنها قانون العمل ساري المفعول والتي تحول دون قيام سياسة تشغيل ناجعة تفي باحتياجات المجتمع من جهة و توفر مناخ اقتصادي و استثماري من جهة اخرى , وهو الامر الذي لا ياتي الا من خلال دراسة عميقة للقانون 11/90 و اثره على سوق العمل .

و بالرغم من الترسانة الكبيرة من القوانين التي شرعتها الدولة لحماية العمال ,و بالرجوع للقانون 11/90 سالف الذكر لا سيما المادة 12 منه نجد ان المشرع حصر اللجوء الى القوانين المحددة المدة , في حالات حصر, الا ان الواقع يضر ان معظم الشركات و المؤسسات تلجا الى هذا النوع من

العقود بشكل مفرط , وعدم قدرة اجهزة الرقابة و المتمثلة في مفتشية العمل على الحد من الظاهرة و نحاول في دراستنا هذه الوقوف على اثر الصيغة التعاقدية على اداء المورد البشري من ناحية العقود محددة المدة و غير المحددة المدة .

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمؤسسة والتي من خلالها تاكد لنا جليا ان عقد العمل من الناحية الاجتماعية له اثر بليغ على اداء العامل مهما كان مستواه التعليمي او مركزه في المؤسسة , فاذا كان العقد غير محم المدة فانه يعتبر اداة تحفيزية للعامل في جميع المجالات اما , العقد المحدد المدة فانه لا يساهم بتاتا في الرضا الوظيفي و لا يساهم في تحفيز العامل بتاتا.

القانون 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990, المتعلق بعلاقة العمل , ج ر رقم 17 لسنة 1990 , المعدل و المتمم بموجب الامر رقم 96-21 المؤرخ في 06 يوليو 1996 ج ر رقم 43 لسنة 1996.

49 علي علي سليمان , النظرية العامة للالتزام , ط3, د م ج الجزائر, 2003, ص (24-76).

الفصل الأول

الإطار المفهومي و النظري

تمهيد:

أثار موضوع تأثير الصيغة التعاقدية على اداء المورد البشري أهمية كبيرة في مختلف الدراسات الاقتصادية بصفة عامة والدراسات الاجتماعية بصفة خاصة وهو ما دفنا للبحث والتقصي على تأثيره الفعال على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأدوية "أنفا-مديس".

حيث تناولنا في هذا الفصل تحديد موضوع الدراسة من خلال إبرازنا للإشكالية وتساؤلات الدراسة، أسباب هذه الدراسة، أهميتها، أهدافها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المتضمنة فيها والمفاهيم الثانوية للدراسة، وأخيرا بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع "التسيير العقلاني للموارد البشرية والأداء الوظيفي".

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. الإشكالية و تساؤلات الدراسة:

تمثل المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية و العناصر المادية و الأخرى التكنولوجية كما تشمل تعاملها مع المحيط الخارجي.

وبما أن المؤسسة هي نتاج للتفاعل بين النسق التقني والنسق الإنساني أصبح المورد البشري هو المحور الأساسي لهذا التفاعل فهو ذو أهمية بالغة في تحديد مصيرها من حيث تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرار ونشاطها فالقوى العاملة هي جوهر نجاح كل مؤسسة و العنصر الحيوي داخل الإدارة ويمكن أن تزداد قيمتها من خلال التسيير العقلاني لمواردها البشرية. ومن هذا تستطيع المؤسسة استغلال هاته الموارد وإدارتها وتسييرها بطريقة منظمة ومحكمة ومخططة بغية الوصول إلى الكفاءة الجيدة للأداء وذلك من خلال تسيير الأفراد في الاتجاه الذي يحقق أقصى إنجاز ممكن للأهداف باستخدام أدنى حد ممكن للموارد.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها التسيير العقلاني للمواد البشرية نجد عدّة دراسات تناولت هذا الموضوع حيث أثبتت أن هذا التسيير هو الطريق الأنسب والأفضل الذي يتم من خلاله تنسيق وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت وبأقل جهد من خلال جملة من الوظائف الإدارية والوظيفية.

حيث يرى العالم "جليبيرت" أنه في ظل مناخ إيديولوجي متميز أصبحت قضية رفع الإنتاج من الاهتمامات الرئيسية، كما أكد "تايلور" أنه لإنجاح المؤسسة لا بد من التخلي عن بعض الطرق

التقليدية التي يتبعها العامل في أداء المهام والتي تؤدي إلى تبذير في الطاقة والمال، لهذا لا بد من اختيار العمال و تدريبهم أفضل من خلال آليات محددة ومدرسة علميا، فبذلك وضع مبادئ أساسية يقوم عليها التسيير العقلاني من بينها: " تقسيم العمل على أساس التخصص، وضع نظام صارم في العمل، توزيع المهام وكذلك الخبرة التقنية..." كلها عناصر أساسية للتسيير العقلاني خاصة في صنع القرار الإداري.

وحتى يتم الاعتماد على التسيير العقلاني للموارد البشرية يتبنى المسير بالأساس على التخطيط المحكم، و يتحدد السلوك العقلاني بكمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة ومدى توافر قنوات الاتصال التي تيسر نقل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة

إنّ هدف التسيير العقلاني للموارد البشرية هو العمل على تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسة وذلك من خلال اعتماده على العديد من العمليات و الآليات التنظيمية " نوع عقد العمل بحيث نجد الفكر الإداري التنظيمي اهتم بهذا الموضوع لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها للوصول إلى أهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات بإدارة الموارد البشرية وبتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأنّ نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءاتهم، ولا يكون التحسين في الأداء إلا من خلال عملية تسييرية عقلانية فهذه الأخيرة تشير إلى ذلك السلوك والطريقة الرشيدة المنظمة والموجهة نحو تحقيق الأهداف والطموحات بطريقة علمية ومنطقية، كما يحدد التسيير العقلاني بتوفير المعلومات المتاحة وقدرة العقل على استيعابها وتطبيقها ميدانيا.

وبما أنّ المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات لا يمكن أن توجد بمعزل عن المحيط الخارجي، فهي بذلك لا يمكن أن تكون بعيدة عن التحولات والتغيرات العالمية ولا يتم ذلك إلا عن طريق

اعتمادها على طرق وأساليب تأخذ بعين الاعتبار التسيير العقلاني باعتباره الركيزة الأساسية التي تقوم عليه عملية التكيف مع متغيرات المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

وبدخول الجزائر إلى اقتصاد السوق تعزز دور هذه الوظيفة "التسيير العقلاني" واتساع نطاقها على مستوى الهياكل التنظيمية تأخذ المؤسسات الجزائرية الاقتصادية على عاتقها مسؤولية ترشيد تسييرها حتى تضمن فعاليتها و استمرارية في السوق فمن الممكن تحديد بعض الأولويات حسب تسلسل الأهداف للموارد البشرية لتحقيق المردودية الاقتصادية وضمان الفعالية و النجاعة المستمرة لإرساء التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولا يتم ذلك إلا باقتراح نموذج تسييري عقلاني وتطبيق هذا النموذج الجديد يمكن أن يتحقق من خلال عناصر أساسية .

فالتخطيط للمورد البشري يتمثل في ضرورة وضع مخطط شامل لتسيير الموارد البشرية يتمشى مع الإدارة التي تضع تئمين الموارد البشرية كهدف إستراتيجي من أجل تحقيق الفعالية و المردودية ولا تضعه كتكلفة.

وكما أجمع الخبراء على أنّ الاتصال حليف التسيير في المؤسسة وأنّه ساهم في تطوير الإدارة وذلك بالتنسيق بين مختلف الجهات، حيث أنّ التنسيق الجيد يعتمد إلى حدّ كبير على سهولة الاتصال وفعاليته وتتمثل أهميته في أنّه يوحد النظرة والأفكار والتصورات ويخلق لغة واحدة وإجراءات وقيم مشتركة، بحيث يخلق التآزر والتضافر والتجانس وبالخصوص يحقق الانتماء بين العمال.

ولكي يتم ترصد أداء العاملين لا بد أن يفهم المدير نظام الرقابة عليهم ليس بوصفه داء لتعقب أدائهم وفرض الرقابة الصارمة وإنّما بوصفه يستهدف تنمية وتصحيح الأخطاء الفنية والإدارية بالدرجة الأولى كذلك يجب أن يكون نظام الرقابة مقبولا من العاملين وعن اقتناع بضرورته، ولكي

تكون الرقابة فعالة يجب أن تتم بالسرعة والدقة وأن تتم على أساس ذلك التصحيح لهذه الأجهزة واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع تكرارها على ضوء العلاقة الوثيقة التي تربط مختلف عناصر الوظيفة الإدارية.

ونظرا لأهمية نوع عقد العمل في الإدارة الرشيدة يؤكد "هنري فايول H.Fayol" بضرورة إلزاميته لكل شخص داخل المؤسسة حيث وجد أن يكون عقد العمل متمركز في الوظيفة الأساسية، فالعقد هنا يخص العمال المؤهلين بدورهم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية التي تحدث من وقت قصير إلى آخر، وبالتالي حتى يحافظ العامل على منصبه ويستقر فيه لابد من مواصلة تكوينه داخل المؤسسة، وهو ما يعرف بالتكوين المستمر فهذا الأخير يعمل على إعداد العمال تقنيا وإكسابهم المهارات والمعارف الخاصة لمهنتهم وقد تطور التكوين تدريجيا حتى أعتبر استثمارا حقيقيا وجب على المؤسسة تحقيقه.

إذ أن هناك محاولات جادة ظهرت في السنوات الأخيرة من طرف المؤسسة الاقتصادية "أنفا- مديس" لفهم نظمها، حيث كشفت عن سوء تسيير حقيقي في كفاءات التنظيم والبحث عن التسيير المناسب والتقنيات اللازمة لإقامة نموذج التسيير العقلاني للموارد البشرية.

ولذلك سعينا في هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر الصيغة التعاقدية على أداء للموارد البشرية على داخل المؤسسة

○ كيف يساهم نوع العقد محدد المدة و غير المحددة المدة في تحقيق كفاءة الموارد البشرية

بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

○ ما هو دور العقد في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية

2. أسباب اختيار الموضوع:

لقد دفعتنا أسباب عدّة لاختيارنا الموضوع نذكر منها ما يلي:

- ظهور إدارة الموارد البشرية كاختصاص جديد يطرق أبواب المؤسسات الوطنية بكل

معطياته وآفاقه فأخذ موضعاً مهماً في إدارة المؤسسة وأصبح النواة الأساسية والمحرك

الفعال معاً ومنه السير نحو التنمية الشاملة.

- سوء التسيير الذي تعاني منه بعض المؤسسات الجزائرية بسبب عقود العمل مما نجم عنه

حالة من عدم التوازن بين الوظائف التي يمارسها المورد البشري وهذا ما أكدت عليه تلك

التحولات والتغيرات التي مرت بها المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة الاقتصادية .

- الأهمية التي يحتلها نوع عقد العمل باعتباره المحرك الجوهرية الذي تعتمد عليه أي

مؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها و نجاعتها، وبالتالي ضمان إستمراريتها.

- يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية

بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد

والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

هذه الأسباب مجتمعة جعلتنا نتطرق إلى موضوع التسيير العقلاني للموارد البشرية داخل المؤسسة

الاقتصادية محل الدراسة، لما له من أهمية قصوى محاولين التعرف على إمكانية تأثيره في الأداء

الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية لصناعة الأدوية "أنفا-مديس" يضاف إلى هذه

الأسباب الموضوعية سبب ذاتي يتعلق بفضولنا العلمي لدراستنا على اعتبار أنّ المورد البشري

عضواً من مجتمع الدراسة حيث يتم التطلع من خلال هذه الدراسة للوصول إلى إجابات علمية.

3-أهداف الدراسة:

من خلال دراستنا هذه نسعى إلى تحقيق الهدف العام التالي:

معرفة بعض انواع عقود العمل الموجودة داخل جامعة الشاذلي بن جديد من خلال نوعية عقود العمل ومدى تأثير هذه العمليات على أداء الموارد البشرية.

ولبلوغ هذا الهدف حددنا الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تقوم بعملية التخطيط بطريقة سليمة وذلك عن طريق تخطيط المهام، تحديدها ثم توجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- الكشف عن نظام الاتصال القائم في المؤسسة وقياس درجة فعاليته في إيصال المعلومة بدقة ووضوح وفي أسرع وقت ممكن.
- محاولة الكشف عن دور الرقابة التسييرية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأدوية "أنفا-مديس".
- محاولة التعرف على أثر العقود المحددة المدة و غير المحددة المدة في المؤسسة مجال الدراسة والتعرف على أساليبه من خلال تدريب وتكوين العمال لتحسين القدرات ومستوى الأداء ومنه تحديد الكفاءات.

4-أهمية الدراسة:

تستمد أي دراسة علمية أهميتها من تلك القضايا التي تتناولها والإسهامات التي يمكن أن تقدمها في حل قضايا ومشكلات المجتمع ومؤسساته المختلفة، ولا شك أنّ موضوع التسيير العقلاني للموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي يكتسب أهمية بالغة وذلك نتيجة لـ:

الاهتمام المتزايد بهذا التخصص ذلك أنّ التطورات الحاصلة في مجال التسيير تزامنا مع المتغيرات والتطورات الحاصلة سواء بالنسبة للتكنولوجيا المتجددة باستمرارها، أو بالنسبة للتغيرات البيئية الداخلية للمنظمة مما يستوجب من المؤسسات الجزائرية تجنيد طاقتها البشرية والمادية واستغلالها بصورة حكيمة ورشيدة تستهدف وضع مخطط عقلاني يأخذ في الحسبان المؤشرات التالية: "التخطيط، الاتصال، الرقابة، التكوين..." كعوامل نجاح المؤسسة واستمرارها.

ثانيا: الإطار المفهمي للدراسة

1- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

انطلاقا من أنّ لغة العلم هي لغة المفاهيم، وبالنظر للقيمة العلمية التي يحتلها الإطار المفهمي في توضيح الإطار النظري للبحث من الناحية السوسيولوجية، فإننا نسعى من خلال هذا العنصر إلى وضع إطار محدد نبرز فيه الأهمية العملية لهذه المفاهيم التي تعد بمثابة القاعدة التي ننطلق منها في معالجة موضوعنا "أثر التسيير العقلاني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأدوية".

من هذا المنطلق فقد حددنا جملة من المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالموضوع قصد إزالة الغموض وتحديدها تحديدا واضحا.

2.1- مفهوم الموارد البشرية:

■ لغة:

يعرف معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية: "يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المنشأة".¹

■ اصطلاحاً:

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرتها من حيث الصياغة إلا أنها تتحدد تقريباً في المضمون في جملة من التعريفات تتمثل فيما يلي:

➡ الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرووسين الذين جرى توظيفهم فيها لأنّ كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالتهم وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.²

➡ الموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد، على خلاف إذا أخذ المفهوم معنى القوى العاملة تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادر على العمل والرغبة فيه، ولزيادة إيضاح مفهوم الموارد البشرية يمكن وضع المعادلة البشرية لبلد ما كالاتي: "الطاقة البشرية = المستغلون + الخارجون عن قوة العمل"، والخارجون عن قوة العمل هم فئة تمثل العمل الاحتياطية مثل: ربات البيوت، نزلاء

¹ - أحمد التويجري وآخرون: معجم المصطلحات الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1993م، ص 13.

² - عمر وصفي علفي: إدارة الموارد البشرية "بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2005م، ص11.

السجون والمستشفيات، أصحاب الأعمال الذين لا يشتغلون والأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونياً عن العمل.¹

➡ الموارد البشرية هي مرادفة لمفاهيم أخرى مثل: "القوى العاملة، العناصر البشرية، رأس المال البشري..."، ويؤكد "بيتر دوكر Peter" بقوله: "أنّ أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان"، أي أنّ الموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منشأة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

■ المفهوم الإجرائي:

وعليه يقصد بالموارد البشرية تلك المجموعات من الأفراد ذوي المهارات والقدرات المناسبة، للقيام بعملية الإنتاج وأداء مهام محددة بكفاءة تعكس الأهداف والنتائج المرغوبة.

ويعبر المورد البشري رأس مال حيوي متجدد الطاقات والإمكانات بالنسبة للمؤسسة وهو خير استثمار من خلال تدريبه وتأهيله في شتى المجالات حتّى يمكنه القيام بواجباته على أكمل وجه.

¹ - مصطفى نجيب شاوش: إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2005م، ص ص 35-37.

3.1- مفهوم الكفاءة:

■ لغة:

تكثر معاني الكفاءة في المعاجم اللغوية، وفيما يلي سنحاول أن نورد أهم التعاريف التي جاءت فيه:¹

يقال: "إن أصل كلمة كفاءة من الاكتفاء، وفي أدبيات أخرى نجد في باب كفاً والكفاء هو النظير، ومنها الكفاء، و الكفو، والمصدر "الكفاءة" وجمعها "كفاءات".

وكلمة "Compétence"، لغوياً: تعني المهارة والقدرة أو الإمكانية، وبالفرنسية تعني "Compétent" تعني الجدارة في التخصص والصلاحية والأهلية. ومن المفيد في هذا الصدد الإشارة إلى أنّ كلمة "Compétence" وردت في بعض الكتابات بمعنى: الكفاءة، أو مقدرة.

■ اصطلاحاً:

حتىّ نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم الدالة على الكفاءة وتتمثل أساساً في:²

✓ **المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة التعلم وهي عادة ما تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الاتفاق في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية.

¹ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007م، ص255.

² - خليل محمد محسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 331.

✓ **القدرة:** إمكانية النجاح والكفاءة ضمن مجال علمي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة.

تعرف كذلك الكفاءة بأنها معيار للرشد في استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية المتاحة، حيث أنّ المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لابد أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر خاصة وأنّ البيئة المعاصرة تتسم بالمحدودية للموارد المتاحة.¹

يتضح من خلال هذا التعريف أنّ الكفاءة تعبر الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.²

■ المفهوم الإجرائي:

يمكن القول من خلال ما سبق أنّ الكفاءة عبارة عن منظومة متكاملة وتعدّ مسؤولية كل من الموارد البشرية "أفرادا ومجموعات" بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية، وبالتالي فالكفاءة هي أشمل للمهارات.

¹- عبد الغفار حنفي: أساسيات منظمات إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006م، ص 224.

²- عبد الغفار حنفي: المرجع السابق، ص 225.

ثالثاً: الدراسات السابقة للدراسة:

تعدّ التراكمية أحد أهم خصائص المعرفة العلمية، بمعنى أنّ المعرفة الحالية تركز على معارف سابقة ولذلك لا يمكن أن يستغني الباحث عن الدراسات التي سبقته في تناول مشكلة دراسته أو التي تخدم نتائجها هذا من جهة ومن جهة ثانية فالتعرف على الدراسات السابقة تحقق للباحث استفادة كبيرة، إذ تعتبر النتائج التي توصل إليها مقدمات يبدأ منها بحثه من جديد.

وعموماً فالدراسات السابقة تؤدي وظيفتين أساسيتين هما كما يلي:

✓ **وظيفة توجيهية:** من خلال المسار الذي اتبعته تلك البحوث في تحريرها للحقيقة ومعالجتها للقضايا وكيفية تفسيرها لها وملائمة تلك الوسائل مع القضايا التي تعالجها وتفسرها.

✓ **وظيفة بناءية:** من خلال هذه الوظيفة يتم محاولة تقريب بناء بحثنا بقدر الإمكان من البناء الذي اتبعته تلك الأبحاث وربطها بالمجالين النظري والميداني.

تبنت دراسات عديدة موضوع التسيير بالتحليل المنهجي في التنظيم، فقد ناقش علماء اجتماعيين أثر التسيير على المؤسسة وعلى أداء المورد البشري بصفة خاصة، حيث وصف "تايلور Taylor" بأنه وظيفة تنفيذ الأشياء عن الآخرين، ومن وجهة أخرى نجد "بتر سون Peter son" و"بلومان Bolmen" يشيران إلى أنّه أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض جماعة إنسانية معينة.¹ وعليه يعتبر موضوع التسيير العقلاني من المواضيع التي لاقى اهتمام العديد من الجهات بغرض التعرف على أهم العمليات التي يتم الاستعانة بها داخل المؤسسة والتي تهدف هذه الآليات إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

¹ -أنظر الموقع الإلكتروني: <https://www.wikipedia.org/wiki/15.30/29.11.2015>

إلا أنّ الدراسات التي تناولت تأثير التسيير العقلاني للموارد البشرية على الأداء الوظيفي كانت قليلة نسبياً، وبالرغم من ذلك فإنّ هناك بعض الكتاب والباحثين والعلماء من أولى عناية خاصة بموضوع الأداء الوظيفي.

وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات حسب الأهمية التي تكتسبها كل دراسة بالنسبة إلى دراستنا ودرجة استفادتنا منها، وهذه الدراسات كما يلي:

1- الدراسات الأجنبية:

➤ الدراسة الأولى: "بنية التنظيم داخل المؤسسة والسلطة في نظام العلاقات الصناعية

دراسة مقارنة بين مؤسستين فرنسيتين ..¹

تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين توزيع السلطة داخل المؤسسة الصناعية.

استخدم الباحث المنهج المقارن الذي مكّنه من المقارنة بين مؤسستين صناعيتين مختلفتين، فيما وضح أنّ أهم أداة استخدمها في جمع البيانات هي المقابلة بحيث استخدمها على نطاق واسع في المؤسستين ومع الفئات المهنية.

بعد معالجته في تحليل المطالب العمالية المتعلقة بتصنيف ومكافأة العمل في المؤسستين توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

بروز اختلافات هامة في توزيع السلطات داخل أنساق تسوية النزاعات، وفي هذا الصدد سمحت البيانات بتوضيح أن الاختلافات أكثر وضوحاً تخص المستوى الأول من حط المشرفين، فالمشرف

¹ -ميشال برسار: بنية تنظيم العمل داخل المؤسسة والسلطات في نظام العلاقات الصناعية، ترجمة، بشاينية سعد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، غير منشورة، 1994م/1995م.

الفرنسي يظهر وأنه يتعارض مع المشرف الألماني فالأول يقصي نهائيا من عمليات النزاعات التي تتم في مستويات عليا، بينما زميله الألماني عون متميز في نظم الإدارة في أوساط العمال، هذا الأخير يقرر بصفة مستقلة تصنيف العمال في درجة شبكة التصنيف ويتمتع بحرية التصرف كلية في تحديده الحقيقي لمرؤوسيه.

هذه الاختلافات في توزيع السلطات استطاعت أن تربط بالبنية الخاصة لتنظيم العمل في كل مؤسسة، ففي المؤسسة الفرنسية فإنّ نظام التصنيف يقوم على مبدأ توزيع المؤهلات حسب مراكز العمل أو محتوى المهام المنفذة لهؤلاء في نظام التدرج حسب درجة التعقيد فالمراكز مرتبطة فيما بينها، أما المؤسسة الألمانية فإنّ نظام التصنيف يقوم على مبدأ المطابقة ما بين التكوين والقيام بمهام محددة.

إنّ تصنيف كل العمال في درجة من الشبكة يتبع قدراته على تجسيد العلاقة ما بين التكوين الوظيفي الخاص بورشته في النظام أنّ التكوين هو الذي يقدم المفهومين لأهميته "كل شيء منظم ومن أجل السماح للعمال بأن يحصلوا على التكوين".

إنّ هذه الدراسة تسمى إسهاما جيدا في الدراسات الاجتماعية عامة وعلم الاجتماع الصناعي خاصة، فهي من الناحية النظرية جاءت ثرية جدا وتثير العديد من الحقائق السوسيولوجية في مجتمع المصنع.

■ التعقيب:

مدى استفادتنا من هذه الدراسة هو أنّها تمس جانب أساسي من دراستنا وهو عقلانية التسيير، حيث تناولت تلك الدراسة البحوث التيس أجريت على بنى التنظيم إلى جانب ذلك تناولت بعض الأعمال

التي تتعلق بتوزيع الاستثمارات وتوزيع السلطات داخل نسق العلاقات لأرباب العمل والعمال، كما أنّ الإطلاع على كيفية عقلانية تنظيم المجتمع الأجنبي حيث يعكس ما تناولناه في دراستنا وهو التسيير العقلاني للموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

2-الدراسات العربية (الجزائرية):

1.2 - دراسة محلية جزائرية:

➤ الدراسة الأولى: "مشاكل إدارة الأفراد في قطاع الأعمال الكويتي".¹

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص المشاكل الرئيسية التي تواجه إدارة الأفراد . التسيير والتنظيم . في قطاع الأعمال الكويتي وتحليل الأساليب التي تكمن وراء ذلك وتجعلها في نمط التسيير والتنظيم العقلاني المطلق العاجز ن مواكبة التطور في الوظيفة من ناحية وغير قادرة على تلبية احتياجات قطاع الأعمال الكويتي من قوة العمل والكفاءة والرضا من ناحية أخرى، هذا من شأنه أن يوفر الركيزة الأساسية التي يمكن أن تنطلق منها أية من الجهود للإصلاح التنظيمي سواء على المستوى الأكاديمي أو من خلال الجهود التشريعية أو من خلال إحساس الإدارة ذاتها في منشأة الأعمال بضرورة التطوير وهذا بدوره يحقق ميزتين هما:

✓ تطبيق برامج وسياسات أفراد متطورة تشجع العمالة الكويتية على الالتحاق بالعمل في قطاع الأعمال والاستقرار فيه.

✓ توفير المناخ المناسب على جذب الخبرات في الكفاءات الخارجية.

اشتملت الدراسة على ثلاثة عوامل متكاملة هي:

¹-بوبكر بوحريسة: اقتراح نموذج مؤسسة صناعية جزائرية، عقلانية في التنظيم وإنسانية في العلاقات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم اجتماع العمل، عنابة، 1999م، ص 177.

- الرجوع لبعض المصادر الثانوية للمعلومات المتوفرة عن قوة العمل وتوزيعها، وقد تم الاعتماد بشكل أساسي على إحصاءات وزارة التخطيط.
- استقصاء آراء المسؤولين عن شؤون التوظيف في جميع الشركات المساهمة الكويتية، بالإضافة إلى الشركات التي هي محل الدراسة.
- استخدام أداة المقابلة الشخصية أداة المقابلة الشخصية المتعمقة لعينة عشوائية من مديرية الإدارات الرئيسية في الشركات التي استجابت بالرد بهدف الوقوف على اتجاهات رجال الإدارة التنفيذية بخصوص وظيفة إدارة الأفراد والمشاكل التي تواجهها، وقد بلغ عدد العمال التي تم إجراء المقابلة معهم حوالي 45 عينة، وهذا العدد في حدود ربع مجموعهم والذي بلغ 177 مديرا تقريبا.

أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

تعدد الجنسيات المكونة لقوة العمل الوافدة والتي تشكل نسبة لا يستهان بها من قوة العمل الكلية في قطاع الأعمال الكويتي يقلل من احتمالات للتقارب والتلاؤم داخل قوة العمل، كما يمكن أن يكون سببا رئيسيا من أسباب احتدام الصراع داخل المنظمات بسبب القيم والعادات والتقاليد.

إنّ وجود بعض صور التمييز في المعاملة بين العمالة الوافدة والعمالة الوطنية في بعض سياسات الأفراد الرئيسية كسياسة الأجور والمزايا الإضافية فضلا عن أثارها النفسية السيئة فهي تؤثر على مدى إحساس العامل بالولاء والاستقرار، ومن ثم فإنّ ضمان قوة عمل راضية ومستقرة يستلزم من الإدارة في مختلف منظمات العمل أن تعيد النظر في سياسات الأفراد وتعمل على ضمان التسوية

في المعاملة بين من ينجزون نفس العمل بغض النظر عن جنسيتهم، وأن يكون منح الحوافز والمزايا الإضافية مرتكزا على نظام موضوعي ودقيق لتقويم الأداء.¹

الكثير من رجال الإدارة المنفذين مازال لا يعني بالأبعاد الحقيقية لوظيفة إدارة الأفراد في المشروعات الحديثة ومازال مشدودا بفكرة الدور التقليدي لإدارة الأفراد، وقد كان لذلك اتجاهات كلاسيكية تأثيرها المباشر على مكانة جهاز الأفراد، وما يخصص من إمكانيات بشرية ومادية مما يجعله عاجزا في العديد من الحالات عن القيام بالدور المطلوب منه في مساعدة الإدارة التنفيذية ذاتها في خلق قوة كافية وقادرة ومستمرة وتنمية الإحساس بأهمية ومكانة وظيفة الأفراد وأبعادها لدى الإدارة التنفيذية، كما يجب أن يكون لهم نصيب أيضا ضمن برامج للعلاقات الإنسانية والتطوير التنظيمي.

إنّ وعي الإدارة أو عدم اهتمامها في معظم الشركات بالتخطيط للاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة...، يصعب من عملية التنظيم للحصول على العمالة الوافدة على أساس مدروس.

إنّ افتقار أكثر من نصف الشركات لنظام حديث شامل لتصنيف الوظائف يعتبر من الركيزة الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة معظم سياسات الأفراد الرئيسية كسياسة الاختيار والتعيين وسياسة الأجور وتقويم الأداء، بما يجعلها مضطرة إلى توجيه تلك السياسات على أسس اجتهدية ينتج عنه عدّة قصور واضحة في التطبيق.

¹ -بوبر بوحريسة: المرجع السابق، ص ص 178.179.

➤ الدراسة الثانية: "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية".¹

وهي عبارة عن دراسة مجسدة في رسالة لنيل شهادة الماجستير، أجرتها الباحثة "بعجي سعاد"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، خلال السنة الجامعية 2006م/2007م، حيث أجرت الباحثة دراستها الميدانية في مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال "مسيلة" CLP . منظمة سطيف .

حيث تمحورت الدراسة حول التساؤل المركزي التالي: "ما هو واقع نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وما مدى فعاليته؟"

والتي تولدت عنه جملة من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- ما هي مكونات نظام تقييم أداء العاملين ؟
- ما هي مكانة النظام المطبق في المؤسسة ؟ وهل تعي المؤسسة بضرورة وجود نظام لتقييم أداء العاملين بها؟ "يتسم بالموضوعية والدقة، ويحقق أهدافها وأهداف أفرادها على حدّ سواء".
- ما هي علاقة نتائج تقييم أداء العاملين بالقرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية مثل: "قرارات الترقية، قرارات النقل، قرارات تنمية المسار الوظيفي للعاملين، القرارات المتعلقة بالرواتب والحوافز..." ؟

¹ - بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006م/2007م.

و للإجابة على هذه التساؤلات التي تضمنتها مشكلة الدراسة، انطلقت الباحثة من جملة من الفرضيات حيث تمثلت الفرضية المركزية في:

إنّ نظام تقييم فعالية أداء العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجها بالموضوعية والدقة وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون العاملين المختلفة.

وتتدرج تحت غطاء هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

■ **الفرضية (01):** نظام تقييم أداء العامل لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، حتّى يؤدي دوره على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

■ **الفرضية (02):** نتائج تقييم الأداء تعتبر مرجعا لاتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والموضوعية، والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية "كالترقية، الحوافز، تحديد الاحتياجات التدريبية، تنمية المسار المهني".

■ **الفرضية (03):** هناك العديد من الصعوبات والمشاكل التي تسبب تحول دون وصول نظام التقييم إلى أهدافه، وبالتالي تحول دون فعاليته.

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مكونات تقييم أداء العاملين في المؤسسة، ودراسة فعالية هذا الأخير بغية التعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، ومن أجل الوصول إلى ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والميدانية.

وبغرض إتمام عملية البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، حيث تم الاستعانة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات فيما

يتعلق بجانب الموارد البشرية، إضافة إلى كل من المقابلة والملاحظة أما مصدر المعلومات والبيانات فهو وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة خاصة تلك التي تتعلق بالموضوع المدروس، أما عرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الإحصائية هذا عن الدراسة الميدانية، أما عن الدراسة النظرية فقد اعتمدت فيها على مجموعة من المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع.

❖ نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

غياب إطار قانوني وتنظيمي يدعم، وينظم، ويوضح خطوات النظام للتقييم المطبق في المؤسسة، هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة نفطال والتي أصبحت لا معنى لها.

نظام التقييم "التنقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة، ولا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نفطال على وجه عام ونفطال المسيلة على وجه الخصوص، ورغم الرهانات التي أصبحت تفرض على المؤسسة خاصة بعد ظهور مناقشة على مستوى القطاع الخاص.

نظام التقييم السائد في المؤسسة لا يقوم على تشجيع الاتصال والحوار بين الرؤساء والمرؤوسين، خاصة فيما يتعلق بالإعلام ومناقشة المرؤوسين حول تقييمهم حيث يتم الاكتفاء بإظهار هذه النتائج في كشف الراتب.

➤ الدراسة الثالثة: "تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في

الجزائر".¹

وهي عبارة عن دراسة مجسدة لنيل شهادة الماجستير، قام بها الباحث "بن عيسى محمد المهدي" تحت إشراف الأستاذ "بوزيرة خليفة" بجامعة الجزائر معهد علم الاجتماع، فرع علم اجتماع العمل والتنظيمات، خلال السنة الجامعية 1995/1996م، حيث أجرى الباحث دراسته الميدانية بوحدة عتاد الخرسانة بالحراش "U.M.B".

حيث تمحورت الدراسة على السؤال المركزي التالي: "هل ما كان يجري داخل المؤسسة ظاهرة علمية يمكن أن تكون موضوع الدراسة الأكاديمية؟ إن كان الجواب بنعم كيف؟" وبقي التصور الأولي للموضوع يتمحور حول التساؤلات السابقة إلى أن انتهى الباحث من قراءة بعض المراجع التي اعتمد عليها، وقام بجولات ميدانية للمصنع محل الدراسة لمعاينة الظاهرة ميدانيا في مصنع كان من اختياره.

واحتوت الدراسة على:

❖ الباب الأول : تضمن خمسة فصول.

▪ الفصل 01: بعنوان الإشكالية النظرية، تعرض فيها إلى التصورات النظرية لبعض الرواد

حول موضوع الدراسة.

¹ - بن عيسى محمد المهدي: تحليل سوسيولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، معهد علم الاجتماع، فرع علم الاجتماع والتنظيمات، جامعة الجزائر، عنابة، 1995/1996م.

- **الفصل 02:** فهو امتداد للفصل السابق غير أنه ركز على العلاقة التاريخية التي قامها بعض المنظرين بين تطور الممارسات الاجتماعية من جهة، وتطور قوى الإنتاج من جهة الوعي الجماهيري والطبقي لتحقيق التقدم والتنمية.
- **الفصل 03:** تطرق فيه إلى الكيفية التي يعالج بها بعض الكتاب الواقع الاجتماعي الذي يتميز بالتخلف وهذا من الناحية النظرية والمنهجية.
- **الفصل 04:** هو الفصل ما قبل الأخير من الباب الأول والفصل المحوري بالنسبة للرسالة، بحيث قام فيه ببناء التصور النظري والمنهجي الذي اعتمد عليه في هذه الدراسة على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة.
- **الفصل 05:** تطرق في هذا الفصل إلى المؤسسة الاقتصادية في المشروع التنموي وإلى الأشكال التنظيمية التي اتخذتها في ظله، وتعرض فيه كذلك إلى كيفية مواكبة تطور المؤسسة الاقتصادية والصناعية في الجزائر لنشوء وتطور الدولة "كبترونه".

❖ الباب الثاني: يضم ثلاثة فصول:

- **الفصل 01:** في هذا الفصل قام فيه الباحث بتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالمرحلة الأولى من المراحل الثلاثة التي حددها في البحث.
- **الفصل 02:** في هذا الفصل قام فيه الباحث بتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالمرحلة الثانية وهي مرحلة الشركة الوطنية التي عرف فيها الباحث المصنع أسس وأطر تطبيقه معاكسة تماما لما كان عليه المصنع في المرحلة السابقة مرحلة "رونو".
- **الفصل 03:** في هذا الفصل قام الباحث بتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بالمرحلة 03. والأخيرة من تاريخ المصنع.

❖ نتائج الدراسة:

من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- ✓ احتواء المصنع لفئة عمالية عايشة المراحل التنظيمية التي عرفها منذ نشأته كما أنها تتمتع بخبرة صناعية ومهنية كبيرتين.
- ✓ عرف المصنع أزمة كبيرة قبل وأثناء حوادث أكتوبر 1988م زادت من أهميته السوسيولوجية.
- ✓ شهد المصنع تعاقب أنماط تنظيمية ثلاثة التي رأى فيها الباحث أنها قد رأت نوعية متميزة من حيث سير الإنتاج والسلوكات العمالية داخل المصنع، وخاصة مرحلة "رونو RENAULT" التي تقوم على أساس العقلنة التقنية ومبادئ التسيير التي تخضع للمنطق الرأسمالي.

3-تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال التمعن في هذه الدراسات نلاحظ أنّ هناك تنوع في الأدوات والأساليب الإحصائية، حيث أنّها دراسات ملمة بجوانب متعددة لها علاقة بموضوع دراستنا وقد اتفقت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية واختلفت عنها فيما يلي:

بالنسبة لدراسة "ميشال برسار Michel Bersal" فقد كانت أقرب الدراسات الأجنبية اتفاقاً مع موضوع دراستنا، من حيث كونها مجموعة من المتغيرات الهامة المتمثلة في بنية تنظيم العمل داخل المؤسسة حيث تناولت هذه الدراسة البحوث التي أجريت على بنية التنظيم إلى جانب ذلك

تناولت بعض الأعمال التي تتعلق بتوزيع الاستثمارات وتوزيع السلطات داخل نسق علاقات أرباب العمل والعمال.

أما عن دراسة "بوبر بوخرية" فقد اتفقت مع دراستنا في تناولها لمشاكل إدارة الأفراد من حيث التسيير والتنظيم، وكذا استخدامها لبعض المصادر الثانوية للمعلومات المتوفرة عن قوة العمل داخل المؤسسة، بينما اختلفت عنها في كونها اعتمدت على المنهج الإحصائي والتاريخي في تحليل موضوع الدراسة.

ولقد استعنا في دراستنا هذه بعدد معتبر من الدراسات المحلية والجزائرية إلا أننا لم نتمكن من التطرق لها جميعا وذلك لكونها لا تختلف عن الدراسات العربية . المحلية والجزائرية . إلا أننا لم نتمكن من التطرق لها جميعا وذلك لكونها لا تختلف عن الدراسات التي قمنا بتوظيفها في دراستنا سواء من حيث الإطار النظري أو المنهجي أو الأهداف الهامة، وعلى العموم فإن هذه الدراسات التي قمنا بعرضها جاءت لتضيف وتثري البحث العلمي نظريا ومنهجيا إمبريقيا من خلا عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها والربط بين نتائج لدراسات السابقة والمتشابهة، فالدراسات الراهنة لا تنفي إسهامات الجهود السابقة إلى حد بعيد في إثراء الإطار النظري للدراسة وتوضيح الإجراءات المنهجية المتبعة.

ورغم إسهامات تلك الدراسات إلا أننا لم نجد من ربط المتغير المستقل "التسيير العقلاني للموارد البشرية" بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي"، بالإضافة إلى ندرة الدراسات التي تعرضت للموضوع في مجال علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية وكذا ندرة الدراسات الأجنبية، والعربية . المحلية والجزائرية . حتى في هذا المجال.

❖ خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تقديم تحليل دقيق لموضوع دراستنا من خلال تناولنا للإشكالية وتساؤلات الدراسة وأهمية الدراسة وأهداف الدراسة وتحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى أهم الدراسات السابقة التي شكلت قاعدة أساسية لدراستنا كما حاولنا إظهار النقاط التي تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات.

الفصل الثاني

ماهية الاداء

تمهيد:

نقوم في حياتنا اليومية وبشكل مستمر بتكوين آراء عن الناس اللذين نتعامل معهم، ففي العلاقات الإنسانية الاجتماعية يتم ذلك بشكل عرضي ودون قصد وغالبا دون وعي ونادرا ما يكون بشكل منظم ولقد ثبت وجود فروقات بين الأفراد حيث لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل المطلوب وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وإذا ما انتقلنا إلى المنشأة فإننا نجد أن المشرفين يقومون وباستمرار في الحكم في مساهمات وقدرات مرؤوسيههم، إن بعض الأفراد أكثر قدرة من غيرهم من الأعمال وإن آخرين يبدون إبداعا كبيرا ويمكن الاعتماد عليهم في انجاز العمل الموكل لهم في حين على المديرين أن يصدرُوا أحكاما على مستخدميهم بشكل مستمر ولعدة أسباب، ومما سبق نتوصل إلى طرح الإشكال التالي:

✓ كيف يتم تقييم أداء الأفراد؟

✓ ما أهمية تحسين الأداء على الأفراد؟

إستقطب مفهوم أداء الأفراد العاملين اهتمام العديد من الباحثين الذين حاولوا تحديده، ويعبر الأداء بشكل عام عن مجهودات العاملين لأجل تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف مستوى الأداء على اعتبارات عدة منها التنظيمية وأخرى راجعة للأفراد كالمؤهلات العلمية، ميولات نفسية واهتماماته.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء أهمها:

■ الأداء يعرف بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فردا أو جماعة من الأفراد يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. (1)

■ الأداء هو قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل كلفة ممكنة. (2)

■ الاداء هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من جهود بدني وذهني. (3)

■ الأداء هو المخرجات المقدرة للعمل الواحد ويتوقف استخدام هذا التعريف على أساسين هما: (4)

✓ يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كميا وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة، أي بمعنى تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.

✓ يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل على أداء الآخرين الذين يعملون معه.

وعلى هذا الأساس فإن وضع تعريف الأداء يجب أن يتوفر فيه خاصيتين هما:

✓ أن يكون التعريف شاملا، أي يصلح للتطبيق على مختلف الوظائف.

✓ أن يكون عمليا أي يخضع للقياس الكمي.

1- عقلة محمد المبيضين ، التدريب الإداري الوجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2001 ، ص42 .

2-حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، د ط، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1990، ص12.

3-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، د ط، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1998، ص267.

4- حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعة العربية ، مصر ، القاهرة بدون تاريخ ، ص30 .

ومنه فإن أداء الأفراد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف روتينية، وأهداف متعلقة بحل المشاكل وأهداف خلاقية.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.⁽¹⁾

الأداء يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.⁽²⁾

كما أن هناك العديد من المفكرين من قدموا تعاريف للأداء كالتالي:⁽³⁾

❖ **تعريف أندرو:** الأداء هو تفاعل سلوك الموظف وذلك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.

❖ **تعريف هانز:** هو النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة والتالي فهو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

❖ **تعريف ألمير:** هو نشاط يمكن للفرد من خلاله إنجاز المهم والهدف المخصص له وبإنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، كما يعرفه على أنه تفاعل بين السلوك والإنجاز المرتبط بالنتائج وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمة.

❖ **تعريف Fred:** عرف الأداء حسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء نتيجة السلوك

والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في

البيئة المحيطة بالفرد.

1 - فيصل عبد الرؤوف الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشري ، دائرة المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص 96.

2 - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لجمع نشر وتوزيع ، الإسكندرية ، 1999- 2000 ، ص 210

3 - <http://www.Kamama online.com/Ahmedkirdy/post123651>

وكتعريف شامل للأداء يمكن القول أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرداً أو مجموعة من الأفراد في شكل تصرفات وحركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف معينة.

المطلب الثاني: مجددات الأداء.

يتحدد مستوى الأداء للفرد بثلاث عوامل رئيسية هي:

1- القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.⁽¹⁾

وهي الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة، وتتدرج هذه القدرات تحت فئتين كبيرتين هما.⁽²⁾

■ القدرات الذهنية: هي قدرات ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف الوظائف خاصة بالنسبة لمستويات الإدارة العليا، التي تتطلب اتخاذ قرارات تشدد على تحليل المعلومات والتفكير بعناية ومن أهم هذه القدرات ما يلي:

✓ الذكاء بوجه عام هو القدرة على التفكير التجريدي والتعلم بسهولة من التجارب.

✓ السرعة الإدراكية.

✓ قابلية القياس والحساب.

✓ التصور المكاني.

■ القدرات البدنية: تشير إلى القدرة على أداء المهام البدنية المختلفة، ومن أهم تلك القدرات في مجال الأداء في العمل يرتبط بالقوة، أي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة.

2- الدافعية: يرجع مصطلح الدافعية إلى أصل لاتيني لكلمة Motivation أما

اصطلاحاً⁽³⁾ الدوافع تعني الرغبة لدى الفرد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف

التنظيمية من أجل زيادة قدرته على تلبية احتياجاته فهي بالتالي محركات داخلية للسلوك.

والقول بأن الدافعية أو الرغبة في الأداء تتفاعل مع القدرات، معناه ببساطة أن قوة الدافعية

تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في أداء العمل مع افتراض أن هذا العمل يتطلب القدرات التي

1 - رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 217.

2 - محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي / دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 107-109.

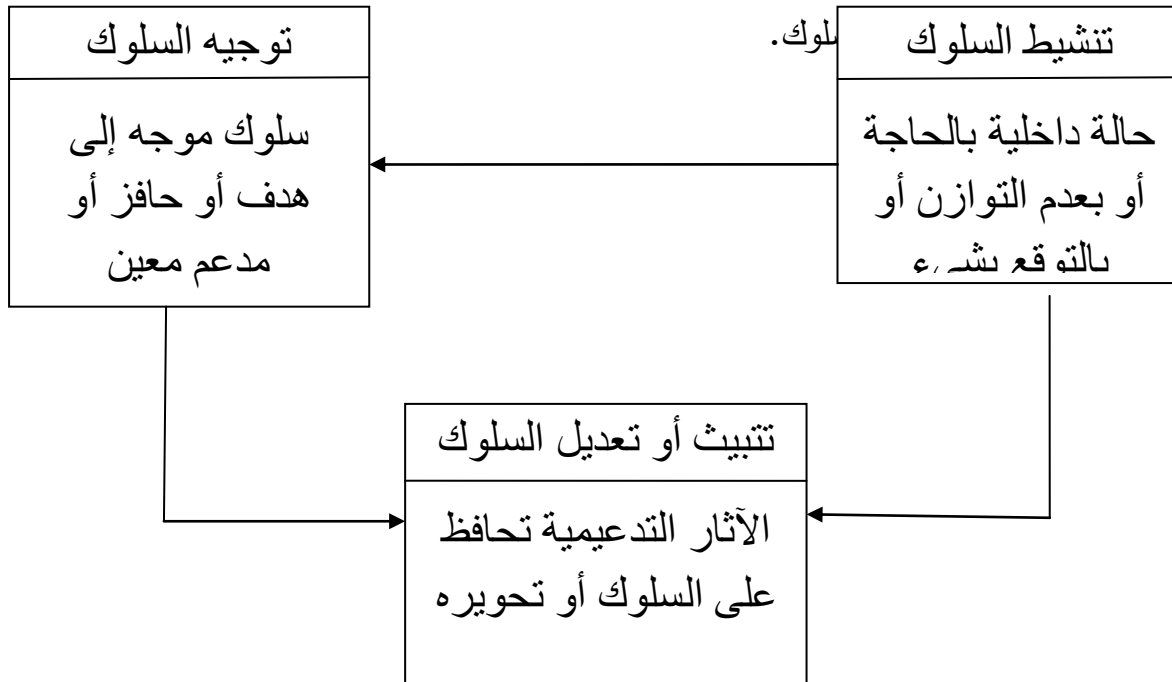
3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي/ مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 103.

يتمتع بها الفرد، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد المستغل في تلك القدرات في الأداء، وبقدر ما تقل الدافعية يقل المستغل من تلك القدرات.

1-2) مكونات الدافعية:⁽¹⁾ يمكن القول أن الدافعية تحدد على أساس ثلاث منطلقات هي:

• تنشيط السلوك.

• توجيه السلوك.



والشكل (2): يوضح العلاقة بين المطلقات الثلاث:²

المصدر: أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 137.

والإدراك هو ما يقوم به الفرد من ترتيب وتنظيم للخبرات والتجارب التي يمر بها وكذلك تفسيراته واتجاه وتعامله مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته⁽³⁾ وبالتالي يمكن القول بأن سلوك الفرد وأدائه داخل المنظمة يمثل انعكاسا لإدراكه للأمور المحيطة به، وكذا إدراكه أدوار ومتطلبات وظيفية وتوجيه رغباته وقدراته صوب أداء مهامه.

1- محمد هاشم القريوني ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق لنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 2003 ، ص 35.

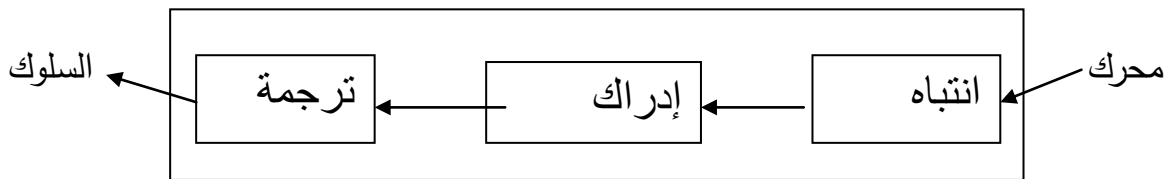
2_ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 137.

3- رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص 55.

• خطوات العملية الإدراكية: تتكون العملية الإدراكية من ثلاث خطوات هي:

1. الوعي والانتباه.
2. ترجمة للمنبهات الواردة.
3. تحديد الفعل أو السلوك المناسب.

والشكل(03): يمثل العملية الإدراكية⁽¹⁾



المصدر: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي وسياسات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 60.

فالفرد العامل في التنظيم يستقبل المثيرات الخارجية أو المحركات من خلال الحواس، ومبدأ التنظيم هذا المثير داخل العقل بناء على ما هو متوافر في عقله الباطن من خبرات ومعلومات معرفة الإدارة لإدراك تساعد على فهم السلوك الوظيفي للأفراد والعمل على التحكم به، وتوجيهه للاتجاه الصحيح.

المطلب الثالث : معايير الأداء

1- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي وسياسات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 60.

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبته بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستواه بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة جوانب القصور، وتتحصر أهم معايير الأداء في مايلي: (1)

(1) **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف الرئيسية والتوقعات.

(2) **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيل.

(3) **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد متغير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة منه، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعية، وبعد أن الموارد المادية.

والوقت من المؤشرات التي يعتمد عليها في أداء العمل، فهو بيان توقيعي يحدد متى يتم تنفيذ المسؤوليات لذا يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل مع الأخذ بعين الاعتبار كمية العمل المطلوب والقيام به وعدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

(4) **الإجراءات:** وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الإنفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين

1- زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية و دورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص

على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها.

حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأهداف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الأفراد وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسهم قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات والودائع والقوانين.

إضافة إلى هذه المعايير هناك ما يتعلق بالجان الشخصي للفرد وتتمحور حول علاقة الفرد مع الأفراد الآخرين من محيط العمل ومدى قدرته على التأثير والتأثر بهم. وكذا مقدار الجهد والحد الذي يبذله الفرد يظهره في عمله وتصميمه على النجاح، أي قدرة الفرد على البذل والعطاء وتحقيق الذات، ومدى التنوع، والتحديد في الطرق التي تستخدمها في تعامله مع الآخرين لإنجاز عمله، كما يشمل عنصري اللباقة والبراعة التي يبذلها الفرد في مواقف مختلفة أثناء أدائه لعمله، كما تشمل أيضا هذه المعايير مدى النضج واستواء الشخصية كمييار تقبل النصائح والتوجيه والتعاون مع الآخرين.

من خلال ما سبق نجد أنه من الشروط الواجب توفرها لأجل تحقيق مستويات عالية من الأداء اعتماد المعايير السابقة الذكر وتحقيق جو مناسب للعمل. إضافة إلى ذلك وجود توازن بين مسؤوليات الفرد وقدراته ومن مظاهر ضعف الأداء نذكر:

- ✓ الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- ✓ عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- ✓ الصدام المستمرين للإدارة والموظفين خاصة الجدد.
- ✓ عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

المبحث الثاني: تحسين وتقييم الأداء

تجد المنظمات نفسها وبكافة إشكالها بحاجة إلى التحسين المستمر بقدراتها باعتبار أن بلوغ الأهداف مقترن بمستوى الأداء ونتائجه، ولا تكتمل عملية التحسين الأداء بالتقييم والإطلاع على النتائج الفعلية ومقارنتها بالبرمجة، حيث يساعد ذلك على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. لذا قسمنا المبحث إلى ثلاثة مطالب حسب طريقتنا في المطلب الأول مفهوم تحسين وتقييم الأداء وفي المطلب الثاني أساسيات وخطوات عملية تحسين الأداء والمطلب الثالث أهمية وأهداف تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

1- مفهوم تحسين الأداء:

هو استخدام جميع الموارد لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي، توظف رأس المال بالطريقة المثلى⁽¹⁾ ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:

✓ الجودة.

✓ الإنتاجية.

✓ التكنولوجيا.

✓ التكلفة.

ويؤكد توازن العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل «إدارة التحسين الشامل». وتسمى عملية تحسين الأداء تكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، و محاولة لتحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتهم يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام

1- زياد سعيد الخليفة، مرجع سبق ذكره، ص43.

ووسائل ومعدات جديدة، نظام المكافآت، اختيار وتغيير الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلاً، وبعد التطبيق يأتي التقييم.

2- عناصر التحسين الشاملة:

هناك خمسة عناصر هي:

(أ) **التوجيه:** يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.

(ب) **المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تقنع المنظمة أمام منهجيات التحسين الشاملة الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

(ج) **عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صفة المنتج و الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد قدراتها على التكيف، وفي القوت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.

(د) **التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء وضع المقياس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

(هـ) **المكافآت والاعتراف بالفعل:** يختص هذا البناء بنظام المكافآت بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

3- أساسيات عملية تحسين الأداء:

من بين الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، وطرق العمل، تتبع الخطوات التالية:

(أ) تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد باستخدام التحليل، ذلك من خلال تحديد الوضع المستهدف ومقارنته بالواقع الفعلي.

(ب) تطوير الخطة لمعالجة القضايا والفجوات التي تم تحديدها، بعد الخطوة السابقة تتجلى جانب القصور في الأداء وبالتالي العمل للتغلب على هذه الجوانب.

(ج) العمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل، عد الوقوف على ظروف العمل والعوامل المؤثرة، فيه تتمكن المنظمة من تحديد عوامل النجاح، تبني على أساسها حفظ العمل وتختار البديل الأنسب لتحقيق أفضل مستوى الأداء.

(د) الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات : أي إخضاع الأفراد لتدريب على الأداء الإيجابي وتوفير المناخ المشجع لذلك.

(هـ) القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.

(و)مراجعة كل عملية تم إنجازها وتقييم انتاجتها، إذ تفيد عملية التقييم والمراقبة في وضع سياسات مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه.

(ر) يجب أن تكون لدى الفرد دائماً خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، وهنا أمر لا يتوقف على شخصية الفرد وفهمه للأمور المحيطة، وكذا مدى تأثيره برئيسه. إلى جانب هنا على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، لما له من دور مهم جداً في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية ويمكن تلخيص دوره فيما يلي :

- تحديد المشكلة وتحليل المواقف.
- طلب المشورة المتخصصة وعمل تقييم اللازم.
- وضع وتحديد الأهداف وزيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي.
- تحديد المدخلات اللازمة.
- المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة. (1)

المطلب الثاني: خطوات عملية تحسين الأداء

تتطلب عملية تحسين الأداء نظرة شمولية تبدأ من الجذور وترتكز على كل المواد الممكنة وهي ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة، وتتمثل خطوات تحسين الأداء في:

أ- تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحسين الأداء مفهومية في تحليل بيئة العمل هما:

▪ الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والفترات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

▪ الوضع الحالي: أي الوضع الفعلي ويصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والفترات المتاحة كما هي موجودة فعلاً.

1- زياد سعيد الخليفة، المرجع سبق ذكره ص 67.

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء، والعمل على إيجاد الحلول بها ومحاولة توقع مشاكل قد تحدث مستقبلاً، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف، ومن بين طرق تحليل الأداء نجد طريقة "swot" وهي أداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات إدارة الأعمال التسويقية، التنمية البشرية ومجالات أخرى ويتقسم هذا التحليل كما تبينه حروفه الأربعة إلى :

■ نقاط القوة strength: أي إمكانيات داخلية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات.

■ نقاط الضعف weaknesses: أي ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص.

■ الفرص المتاحة opportunity: أي ظروف أو اتجاهات خارجية ذات اثر إيجابي على مجال الذي تتميز به المؤسسة.

■ التهديدات Theater: المخاطرة أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي تقود في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة.

ب- **البحث عن جذور المسببات:** يجب عند تحليل أية مشكلة البدء من جذورها، وهنا نبدأ بطرح السؤال التالي: لماذا هذه الفجوة في الأداء؟، بعدها نقوم بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ويجب أن لا نتجاهل أسباب ضعف الأداء واشتراط الموضوعية في ذلك، ومن بين العناصر المتسببة في ضعف الأداء نذكر:

✓ قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

✓ ضعف في التحفيز.

✓ ضعف في المعرفة والمهارات وعدم ملائمة المعدات للعمل.

ج- **اختيار وتطبيق وسيلة التدخل أو المعالجة:** بناء على ما يتوافر لدى المؤسسة من المعلومات كمحصلة للخطوتين السابقتين من حصر المشكلة أو معرفة سبب ضعف الأداء، وبالتالي تعمد إلى اختيار أو تدبير الوسيلة الأفضل للتحسين.

د-مراقبة وتقييم الأداء: أي متابعة الأداء في كل خطواته وإخضاع نتائجه للتقييم، لمعرفة إلى أي بلغ مستواه.

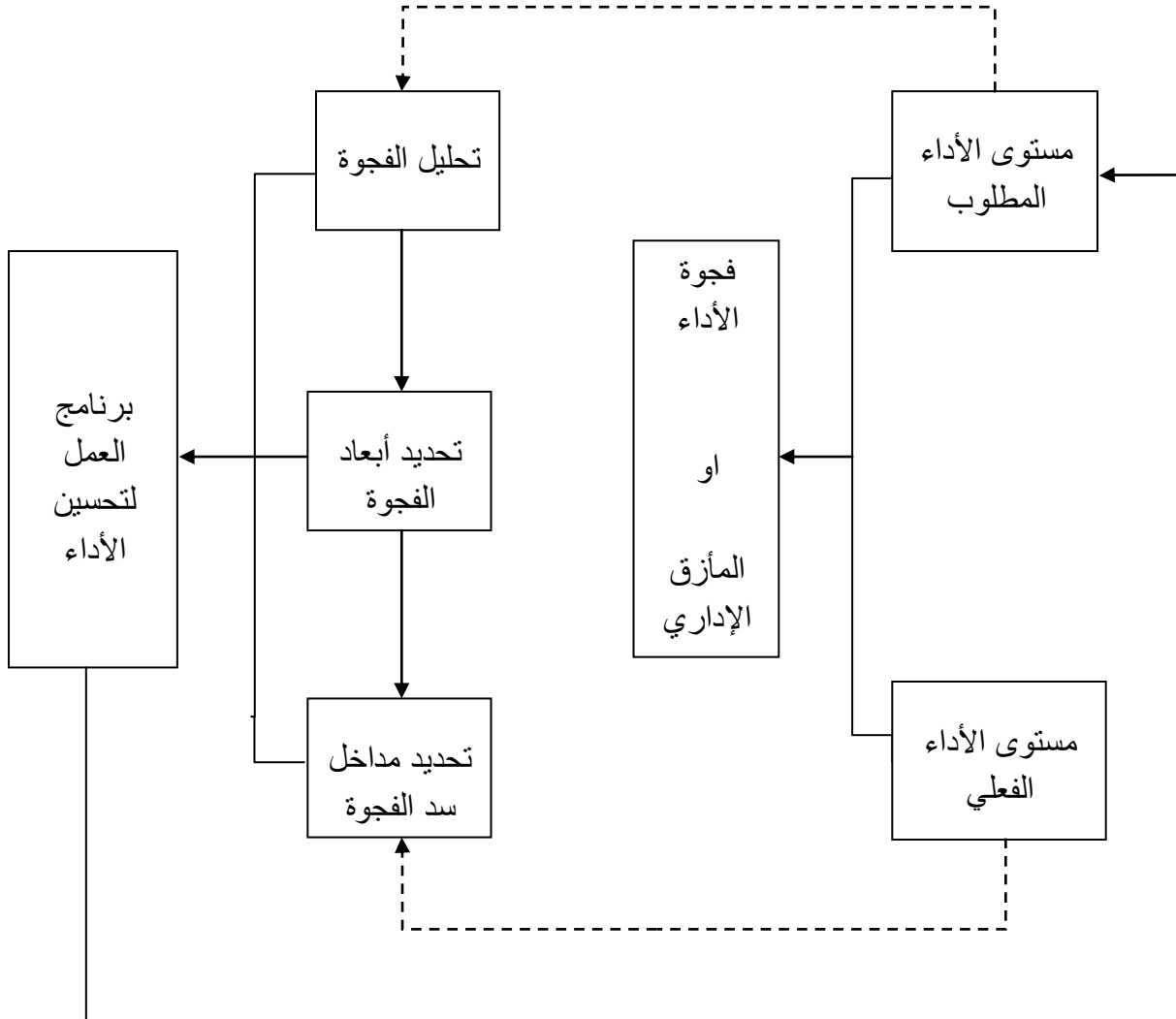
وعموما يعد السبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيق الأهداف هو تخطيط الأداء والأنشطة الموصلة لها، وكي يتم الأداء على الوجه الأفضل حسب تخطيط يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية وكذا تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، إضافة إلى توفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء، ولا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية المطاف لتكتشف عما إذا تحقق نتائج مرضية أو لا، بل تجب متابعة ومراجعة الأداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة. ونظرا لتغيير الأوضاع والظروف تتبدل الأساليب والتكنولوجيات وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة إلى أخرى، وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة، هذا الأمر يقتضي التطوير المستمر في الأداء وفقا لتطور الظروف المحيطة والمعوقات المتغيرة باستمرار.

والمشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتصل بموضوع الأداء انه في اغلب الأحيان يختلف الأداء الفعلي (الإنجاز) عن الأداء المخطط أو المرغوب (الأهداف)، أي أن فجوة الأداء هي المشكلة الحقيقية للإدارة. ومن ثم يصبح العمل على سد هذه الفجوة هو الطريق الأساسي الإدارة لكي تتمكن من تحقيق الأهداف، كما يمكن ملاحظة أن سد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي يعتمد على تطوير الأداء الفعلي وتحسينه ليصل إلى المستوى المستهدف، وبالتالي سلبي يقوم على تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.⁽¹⁾

هذا الأخير قد يكون مصدره إنسانيا صرفا وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة، وفي جميع الأحوال فإن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة، وبوجود عوامل ومتغيرات قد تتحرف بالأداء البشري، الآلي والمادي في اتجاهات مغايرة تتجلى أهمية وجود آلية إدارية لتوجيه هذه الآلية ينطبق عليها مفهوم نظام تحسين الأداء والذي يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

1-علي السلمي، "تطوير وتحديد أداء المنظمة"، د ط، بدون مكان النشر، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998(ص36.35).

شكل رقم (4): نظام تحسين الأداء.



المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ إن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة يضم العناصر التالية:

أ- هناك مستوى مطلوب (مستهدف أو مخطط) للأداء مثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.

ب- هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا (أي انجاز الفعلي) ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

ج- في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسالب تتضح فجوة الأداء والتي تعبر عن القصور في الإنجازات وتمثل مأزق الإدارة الذي يستلزم البحث له عن علاج. وعليه ويكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها واختيار أفضل المداخل لعلاجها.

ومن بين أسبابها نذكر:

✓ التحول من التعامل في أسواق مغلقة تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المنافسون.

✓ التحول من حالة التأكد النسبي (الاطمئنان إلى النتائج إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة وكذا الانتقال من الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار.

✓ عدم فعالية التنظيم الهرمي وإخفاق أساليب التخطيط التقليدية، إضافة إلى عدم فعالية نظم الإدارة المالية ونظم التسويق.. وغيرها من الأسباب.

د- ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف تستحب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

المطلب الثالث: مفهوم الأداء، أهميته وأهدافه

1- تعريف تقييم الأداء:

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم استعراض مجموعة من التعاريف التالية:

✓ **التعريف 1:** "تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات اكبر، أو ترقيته لوظائف أخرى".⁽¹⁾

✓ **التعريف 2:** "تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملون فيه".⁽²⁾

✓ **التعريف 3:** "عملية تقييم الأداء هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة الى تحاور حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة".⁽³⁾

✓ **التعريف 4:** "عملية التقييم هي الصفة النظامية او الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الافراد للوظائف التي كلفوا بانجازها والقيام بها".⁽⁴⁾

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية التقييم هي عملية إدارية تهدف الى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدة كفاءتهم في النهوض باعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى واعباء ومسؤوليات اكبر من ناحية أخرى، وكذا فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.

1- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، د ط، دار الجامعية للتوزيع والنشر، الاسكندرية مصر، 2002، ص 257.

2- شحادة نظمي واخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر، عمان، 2000، ص 75.
Besseyere de hortès , gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concept et outil, édition d'organisation, 3 paris, 1992, p102.

4- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، دار النهضة لطباعة، بيروت، لبنان، 2003 ص 306.

والملاحظ عند مراجعة التعاريف الواردة سابقا إنها جميعها تتفق على ان عملية تقييم الأداء العاملين تستهدف الإجابة على تساؤلات التالية⁽¹⁾:

- ✓ ما هو مستوى أداء الفرد وسلوكه في العمل؟
- ✓ هل إن هذا الأداء أو السلوك يشكل نقطة قوة أو ضعف للفرد؟
- ✓ هل يحتمل تكرار نفس الأداء أو السلوك في المستقبل؟
- ✓ ما هي انعكاسات ذلك السلوك والأداء على فاعلية المنظمة؟

2- أهداف تقييم الأداء:

يتضح مما سبق إن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها الإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم، تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.⁽²⁾

- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام وترابط بين الأفراد والمنظمة، والأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافة التقليدية (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية.⁽³⁾

1-خالد عبد الرحيم الهيتي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 ص200.

2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص139.

3-Besseyere des hortas, op,cit p111-3.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.⁽¹⁾
- تقويم برامج وأساليب إدارة، حيث يعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية.....)⁽²⁾.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- مساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

ب- الأهداف على مستوى العاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم: "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات. والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض".⁽³⁾
- تسخير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن "مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهر

1- مشيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، د ط، الأردن، عمان، 2002، ص105.
 2 . pasclal noferi, gestion des ressources humaines et campétitivité de l'entreprise, ed wmm, paris, 1987, p63_3
 3 . besseyere de hortès , op cit, 111_3

إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها تواجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها".⁽¹⁾

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أداءهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
 - تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.
- ج- الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين على إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.⁽²⁾
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي.

وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجهم العديد من القرارات الإدارية، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على المستوى الأعلى، وحتى على أداء المنظمة.

3- أهمية تقييم الأداء:

تتجلى هذه الأهمية في أمور عدة يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:⁽³⁾

- أ- **تخطيط الموارد البشرية:** تساهم فعالية التقييم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، لا سيما وإن المنظمة تعتمد مقاييس التقييم دوريا وسنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجياتها الفعلية للقوى البشرية في السوق لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد سياسات التنظيمية بدء باستقطاب الموارد

1_ jacqueline (b), Françoise (k), martin (m), la fonction ressources, édition dounod, paris ; 2004 ;p23.

2_ محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 295.

3_ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، القاهرة دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 87-90.

ذات الكفاءة واختبارها وتعيينها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها. لذا أن تخطيط وضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد.

ب- تحسين الأداء وتطويره: حيث تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، كما أن هؤلاء الأفراد لابد لهم من معرفة مستوى تقييمهم من قبل الإدارة، وهذا من شأن أن يحفز الأفراد ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، إما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها. ولذا فإن تقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن تقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة. إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

د- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المقدمة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة،

مما يخلق الولاء وشعور الانتماء للمنظمة واقتناع الفرد العامل بان الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالانجاز السليم وعدالتهم بالتقييم.

هـ- انجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة للأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو

النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفة ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

و- **معرفة المعوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو القصور في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات.....الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في الأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان الضعف والقوة عموما في جميع عناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغيرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات وإجراءات وغيرها من المتطلبات التي تمثل عاملا فعلا في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية.

المبحث الثالث: علاقة تخطيط القوى العاملة بأداء الأفراد

تنعكس أهمية تخطيط القوى العاملة على مجالات عدة في منظمات الأعمال كونها الوظيفة التي تبني على أساسها الوظائف الإدارية الأخرى. وكذا اعتبار الفرد هو المنسق بينها، ولتشجيع استقراره والرفع من مستوى أدائه تعمل المنظمة على تحديد مستقبله الوظيفي وتدريبه، وقد حاولنا إبراز هذه الأهمية في هذا المبحث إذ تطرقنا إلى ثلاث مطالب، حيث في المطلب الأول تطرقنا إلى مفهوم المسار الوظيفي للأفراد وتدريب الأفراد أما المطلب الثاني هو تأثير القوى العاملة على المسار الوظيفي أما المطلب الثالث فهو تأثير القوى العاملة على تدريب الأفراد.

المطلب الأول: مفهوم المسار الوظيفي للأفراد وتدريب الأفراد

1) مفهوم المسار الوظيفي:

يعرف بأنه المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج بها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا وتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.⁽¹⁾ فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية، لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسمالية التي ينتقل إليها الرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مال تخصص واحد وينتقل ضمنه من طبقة أدنى لوظيفة أعلى قط، بل المطلوب لأن تشغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة راسيا وأفقيا لان هذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة. فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.⁽²⁾

وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي: بأنه مجموعة من الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد. وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل. وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك على أي نوع من العمل سواء كان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر.

1- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص546.

2- رواية حسن، مدخل استراتيجي والتخطيط وتنمية الموارد البشرية، د ط، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص305.

إضافة إلى هذا فان تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فان قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى المعايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك على المعايير الشخصية مثل الرضا.⁽¹⁾

وفي ضوء ما تقدم ينبغي على المدير أن يفهموا عملية رسم المسار الوظيفي ولاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.⁽²⁾

(2) تعريف تدريب:

- لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للتدريب وسنتعرض للبعض منها فيما يلي:
- ✓ **التدريب هو:** "اكتساب العاملين المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية".⁽³⁾
 - ✓ **التدريب هو:** "النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارات العاملين في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها".⁽⁴⁾
 - ✓ **التدريب هو:** "نشاط يهدف إلى اكتساب الأفراد مهارات وقدرات أو معارف وسلوكيات أو توجهات جديدة أو تعديل وتطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب وتلاءم المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل".
 - ✓ **التدريب هو:** "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد العمل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية".⁽⁵⁾
- مما تقدم يتضح بان التدريب هو عملية تعلم المعارف وكسب سلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قبلات الأفراد لأداء أعمالهم.

Yues Emery, framcois gouin, dynamises les ressources humaines , France, bibliotheque ressources -1
humaines , 1999,p109

2- جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، د ط، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 276.

3- سهيلة محمد عباس، المرجع سبق ذكره، ص 187.

4- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2003، ص 53.

5- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

المطلب الثاني: تأثير القوى العاملة على المسار الوظيفي

تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي حيث يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر والتأكد من أن تحديد المقدرات الوظيفية ثم بطريقة سليمة وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال لتسهيل عملي تحديد المسار الوظيفي للفرد وتوضيح أسس الترقية أو نقل في الوظائف.

(1)يساعد تخطيط القوى العاملة على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية وبالتالي تعطي صورة واضحة للبيانات اللازمة التي تتطلبها الوظيفة وكذا المطلوبة في الفرد، وعملية تخطيط القوى العاملة يسهل عملية العثور على الفرد المناسب، كما يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل فعند تخطيط المسار الوظيفي للأفراد تأخذ المنظمة هذه الأسباب بعين الاعتبار مما يقلل من معدلات الترك مستقبلا ويحقق البقاء في الوظيفة.

(2)تقليل تكلفة العمالة بالحصول على أفراد ذوي كفاءات ومعرفة عالية من نواتج تخطيط القوى العاملة يجعل ما ينفق له عائد يفوق تكلفة العمالة والمتمثلة خاصة في الأجور بصفة عالية إضافة إلى العلاوات والحوافز الأخرى.

(3) ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا وتجنب التقادم المهاري: إذ تمثل جهود تخطيط المسار الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للموارد البشرية، أي أن التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة كما تعمل برامج التخطيط الفعال على توقع التطورات كالتغيير في هياكل العمالة نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات التي تتناسب هذه التطورات.⁽¹⁾

المطلب الثالث: تأثير القوى العاملة على تحديد الاحتياجات

يعمل تخطيط القوى العاملة لحصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما ونوعا من خلال التنبؤ بإعداد ونوعيات العمالة اللازمة لمختلف الأنشطة خلال فترات لاحقة.

■ يساعد التخطيط في التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية ويمكن من تحديد المعالم الواقعية لها، وتنفيذ الاحتياجات التدريبية سواء فيما يخص الأفراد المطلوبين أو الأساليب الواجب إتباعها لرفع مستوى الأداء على نتائج التخطيط هذه التي تختلف من منظمة إلى أخرى.

■ ونجد أن كل منظمة تسعى للارتقاء بمستوى الإنتاجية سواء بالنسبة للأفراد القدامى ذوي الخبرة أو الأفراد الجدد والذين هم بحاجة دائما إلى التدريب على كيفية أداء أعمالهم بكفاءة.

■ ويعمل تخطيط العمالة على تحديد ما تحتاج إليه المنظمة من الأفراد المطلوبين والوظائف المرشحة لهم، وبالتالي تتحدد متطلبات كل وظيفة وإمكانات كل فرد مما يساعد المنظمة على القيام بعملية التدريب لإمداد الفرد بما تحتاجه وظيفته، هذا بدوره يجعل العاملين أقل عرضة للأخطاء عند تأدية مهامهم، أي الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي وتقليل التعرض للإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية لأفراد وكذا يجعل المدير أكثر قدرة على استغلال مهارات مرؤوسيه المتعددة لصالح المنظمة.

■ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها إذا يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء عمل معين، فالتخطيط الجدي يجنب المنظمة تحمل تكاليف العمالة الزائدة فتحليل هياكل العمالة الذي يقوم بمقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام المقدرة بقصد التعرف على الفائض أو العجز يعطي للمنظمة بيان عن العمالة المتوفرة لديها، مما يسهل عملية اختبار الفرد المناسب وتعيينه في الوظيفة الشاغرة.

■ ويعمل تخطيط العمالة على تحديد ما تحتاج إليه المنظمة من الأفراد المطلوبين والوظائف المرشحة لهم، وبالتالي تتحدد متطلبات كل وظيفة وإمكانات كل فرد مما يساعد المنظمة على القيام بعملية التدريب لإمداد الفرد بما تحتاجه وظيفته، هذا بدوره يجعل العاملين أقل

عرضة للأخطاء عند تأدية مهامهم، أي الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي وتقليل التعرض للإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية لأفراد وكذا يجعل المدير أكثر قدرة على استغلال مهارات مرؤوسيه المتعددة لصالح المنظمة.

- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها إذا يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء عمل معين، فالتخطيط الجدي يجنب المنظمة تحمل تكاليف العمالة الزائدة فتحليل هياكل العمالة الذي يقوم بمقارنة الأرقام الفعلية بالأرقام المقدرة بقصد التعرف على الفائض أو العجز يعطي للمنظمة بيان عن العمالة المتوفرة لديها، مما يسهل عملية اختبار الفرد المناسب وتعيينه في الوظيفة الشاغرة.⁽¹⁾

1- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 245.

الخلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى مدى تأثير الاداء على القوى العاملة في رفع من مستوى الأداء وتحسينه وتجاوز بعض المشاكل المؤثرة عليه سلبا كفقدان الحافزية والصدام المستمر بين الإدارة والأفراد، حيث أنه يساعد في تحديد المسار الوظيفي للأفراد الذي بدوره يضمن نوعا من الاستقرار في الوظيفة حيث يحقق الرضا الوظيفي للعاملين وينمي ولائهم، كما أن التخطيط يساعد على معرفة الكم والنوع من الاحتياجات اللازمة لشغل الوظائف المناسبة وتجنب تكاليف العمالة الزائدة.

الفصل الثالث

عقد العمل المحدد المدة

تحديد المفاهيم:

مفهوم عقد العمل غير محدد المدة :

تعريف العقد : حسب نص المادة 54 من القانون المدني ,العقد"اتفاق يلزم بموجبه شخص او عدة اشخاص اخرين بمنح او فعل او عدم فعل شيء ما"¹

تعريف العمل : يعرف الليبرالي الاقتصادي كولسون 1924 "العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الانسان بقواه الجسدية و العقلية النتاج الثروات و الخدمات " و يرى هنري برغيسون أن العمل الانساني يرتكز خلق المنفعة "²

العمل حسب الاتجاه الاشتراكي "نشاط انساني سامي مهته الاساسية يخلق المنافع الاقتصادية في حين يمكن بيع قوى العمل مثل غيرها من السلع وفقا لقانون القيمة المضافة و استبعد هذا الاتجاه ان يكون العمل سلعة خاضعة لقانون السوق "³

تعريف عقد العمل : ظهرت تسمية عقد العمل اواخر القرن التاسع عشر و عرفت بعقد إجارة الخدمات في بعض التشريعات المقارنة كالقانون الفرنسي القديم و سمي باجارة العمل في مشروع القانون السويسري لسنة 1909.⁴

اما عن التشريع الجزائري فقد عرف عقد العمل حسب نص المادة 08 من قانون علاقات العمل انه" تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي او غير كتابي و تقوم هذه العلاقة على اية حال بمجرد العمل⁵ لحساب مستخدم ما , و تنشأ عنها حقوق المعنيين و واجباتهم وفق ما يحدده المشرع او التشريع و التنظيم و الاتفاقات الجماعية و عقد العمل.

- 1- ححة الجيلالي :الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية ,دار الخلدونية ط1, الجزائر '2005'ص71.
- 2- فرليزمان و ب نافيل : رسالة في سوسولوجيا العمل ,ديوان المطبوعات الجامعية ط1,الجزائر,1985,ص 11-12.
- 3- عارف دليلة ,اسماعيل سفر :تاريخ الافكار الاقتصادية ,مطبعة حلب ,ط1سوريا,1977,ص68.
- 4- جيلالس مصطفى القرشي :شرح قانون العمل الجزائري , ديوان المطبوعات الجامعية ط1,الجزائر,1984,ص 82.
- 5- بشيرهدفي:الوجيز في شرح قانون العمل و علاقة العمل الفردية الجماعية ,دار الريحانة,ط1, الجزائر,2003,ص,65

كما اعتبر المشرع الجزائري فكرة عقد العمل جزءا من فكرة اوسع و حديثة وهي علاقة العمل و قد اعطيت عدة اضطلاحات لعقد العمل منها اجارة الخدمات و عقد الخدمة و عقد الاستخدام.

تعريف عقد العمل غير محدد المدة : عقد العمل محدد المدة يتضمن وجوبا فترة لا يمكن بعدها للعقد ان يحدث اثار , فالطرقا (طرفي العقد) يتفقان مسبقا على مدة العقد و شروط العمل و الاجر و اذا التزم الطرفان بمضمون او محتوى العقد لا يقع اي نزاع و لكن في بعض الحالات يلجاء المستخدم عموما لفسخ العقد قبل انتهاء المدة مما يحدث منازعة بخصوص حقوق وواجبات الاطراف المتعاقدة على ضوء البنود التعاقدية و الاحكام القانونية , السارية المفعول لا سيما القانون 11/90 المعدل و المتمم المتضمن علاقات العمل .

الشروط الخاصة بصحة عقود العمل غير محددة المدة في الجزائر :

1-1 الشروط الشكلية :

أ- **الكتابة :** اجاز المشرع الجزائري اتباع اسلوب الكتابة منة عدمها في التعاقد من عدمها في التعاقد على العمل بنص المادة 8 من قانون علاقات العمل و قد فضل اعتماد صيغة الكتابة في عقود العمل محددة المدة انطلاقا من تميز هذا النوع من العقود غير محددة المدة على اساس طبيعة العمل الذي يشغله العامل من اجل انجازه و بصفة عامة على غرار الكتابة فان الشروط الاخرى اللازمة لصحة عقود العمل محددة المدة تتمثل في :

ب- **بيان هوية اطراف و تاريخ بداية ونهاية العقد:** وتشمل ذكر الاسم الكامل للعامل و عناصر هويته وعنوانه وهكذا صاحب العمل ,تاريخ سريان العقد لارتباطه بسريان الحقوق و الالتزامات و بين الطرفين . كم يحدد نهاية العقد او علاقة العمل.

ت- **تحديد الوظيفة او منصب العمل و مكانه:** تتضمن تحديد وظيفة العامل و نوعية عمله و الالتزامات المترتبة عليه و رتبته في السلم المهني و ترتبط هذه المعطيات و المهام بمؤهلات و امكانيات العامل المهنية.

ث- **تحديد الاجر الاساسي و عناصره المكملّة :** و يقصد بها كل عناصر الاجر الاساسية و ما ترتبط بها من التعويضات و المكافآت الواجب ادراجها في العقد حسب استحقاقها القانوني و الاتفاقي.

1-2 الشروط الموضوعية :

أ-**الرضا:** يعني الرضا في اطار عقود العمل بين الطرفين الاتفاق بحرية حول المسائل الجوهرية للعقد المجسد في عنصري العمل و الاجر اساسا .

ب-**المحل:** يشترط في محل عقد العمل محددة المدة الذي يمثل التزام العامل او طبيعته و نوع العمل الملتزم بتقديمه و سبب التزام صاحب العمل او الاجر الذي يقدمه العامل ان يكون مشروعاً و غير مخالف للقانون .

ج- **ان يكون مشروعاً:** غير مخالف للنظام و الاداب العامة، وكل الالتزام يفترض ان يكون في سببه مشروعاً حتى يقوم الدليل على خلاف ذلك وفق لما نصت عليه المادة 98 من القانون المدني الجزائري .

عناصر عقود العمل :

عنصر العمل: وهو يمثل على العموم نشاط انساني مبذول في احدى مجالات العمل الصناعية او التجارية او الادارية او الفنية او العلمية .

عنصر الاجر : يمثل سبب التزام العامل و محل التزام صاحب العمل و هو يعتبر مقبل صاحب العمل او المقابل المالي الذي يلزم صاحب العمل بدفعه للعامل .

عنصر المدة : يمثل عنصر المدة او الزمن في علاقة العمل تلك الفترة الزمنية التي يضع خلالها العامل جهده و نشاطه في خدمة صاحب العمل و تحدد في اطار عقد العمل بحرية بين الطرفين المتعاقدين من حيث المبدأ مع مراعاة احكام النصوص القانونية و التنظيمية الواردة في هذا الشأن ومن هنا يقترب عنصر المدة بطبيعة العمل المطلوب انجازه سواء لمدة محددة او غير محددة .

التعريف القانوني :

المادة 12 من قانون 11/90:

الحالات القانونية لإبرام عقد العمل محدود المدة : يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الجزئي في الحالات المنصوص عليها صراحة أدناه :

عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة عندما يتعلق الأمر باستخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا ، و يجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه عندما يتعلق الأمر من الهيئة المستخدمة إجراء أشغال دورية ذات طابع منقطع عندما يبرر ذلك تزايد العمل أو لأسباب موسمية عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو أشغال ذات مدة محدودة أو مؤقتة بحكم طبيعتها ويبين بدقة عقد العمل في جميع هذه الحالات مدة علاقة العمل و أسباب المدة المقررة.

1. خصائص عقد العمل محدد المدة:

يعتبر عقد إذعان : أي ذا صيغة واجبة النفاذ و آمرة لتنظيم علاقة العمل حيث تدخلت الدولة لحماية الطرف الضعيف في هذا العقد لحفظ حقوقه و مصالحه من إجحاف أصحاب العمل يعتبر عقد حديث و متجدد : و ذلك لمبررات اقتصادية و سياسية و تجارية حيث يعتبر ذا طابع واقعي و متكيف و متنوع بتنوع الاحتياجات و الظروف كما أنه متغير بتغير النظم الاقتصادية و الاجتماعية.

عقد مقيد بـ 05 حالات قانونية: حيث لا يمكن إبرامه إلا إذا توفرت حالة من الحالات الخمس المذكورة في المادة 12 من قانون 11/90 ، و يلتزم مفتش العمل بالتحقق من توفر الضرورة لإبرام مثل هذه العقود ، و إلا أصبحت عقود باطلة.

2. شروط إبرام عقد العمل محدد المدة:

2-1- الشروط الشكلية:

أ - الكتابة: يظهر من خلال المادة 11 من قانون 11/90 انعدام عقد العمل محدد المدة بموجب الكتابة

و يتضمن العقد من حيث الشكل أحكام و بيانات ضرورية محددة بدقة و وضوح ، دون لبس أو

غموض أو تناقض ، تفسر في الكثير من الأحيان لمصلحة العامل ، و تحميه من التعسف الإداري ، حيث يتم توضيح الحقوق و الامتيازات العامة و الخاصة و التحفيزات المادية و المعنوية.

و من أهم البيانات الواجب ذكرها في العقد و التي تعتبر جوهرية نجد:

- اسم و لقب و تاريخ و مكان ميلاد العامل و عنوانه و هويته
- تحديد صفة و طبيعة العقد المبرم
- التزامات صاحب العمل و واجبات العامل
- تحديد الرتبة السلمية و المهنية للعامل ، و مدى ارتباطها بالمؤهلات العلمية و المهنية و إمكانياته في أداء واجباته
- تحديد بعض بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي للمؤسسة
- تحديد الأجر الوطني المضمون
- إضافة إلى الإشعار بنية التجديد أو عدم التجديد
- بيان الفترة التجريبية للعقد
- توزيع ساعات العمل الأساسية و الإضافية ، و التناوبية لفترات الليل و النهار
- تحديد حالات التعديل في حالة تغير نشاط المؤسسة سواء بنص قانوني أو نص خاضع للاتفاقية الجماعية.

ب- العلم به و التوقيع : المشرع الجزائري لا يشترط إجراءات شكلية في عملية التبليغ و التسليم بينما يذهب القضاء إلى أن توقيع العقد يعتبر بمثابة تبليغ و تسليم لهذا المستند.

2-2- الشروط الموضوعية:

أ- موضوع العقد: بالرجوع إلى المادة 12 من قانون 11/90 فإن عقد العمل محدد المدة يجب أن يذكر فيه سبب إبرامه و كذا مدة إبرامه ، و قد جاء في المادة 12 مكرر على مفتش العمل المختص إقليميا التأكد من عقد العمل محدد المدة إبرام من أجل أحد الحالات المحددة صراحة في المادة 12 من هذا القانون و أن المدة المنصوص عليها في هذا العقد قد تمت موافقة النشاط الذي

وظف من أجلها لعامل و بالتالي يجب أن يكون السبب المذكور في العقد المحدد المدة واضحا بدقة ، مقررًا غير مبهم ، منجزًا و مؤثرا.

ب- فترة التجربة: لكن قد لا يقصد المتعاقدان الارتباط مباشرة بالعقد و الالتزام بأحكامه إلا بعد تجربة كل منهما الآخر ، حيث يختبر صاحب العمل قدرات و إمكانيات العامل و هذا الأخير يكون على علم بظروف العمل حتى يقرر كل منهما بعد ذلك إبرام العقد أو عدم إبرامه ، و يطلق على هذه الفترة بالفترة التجريبية و قد حدد المشرع الجزائري هذه الفترة ما بين 06 إلى 12 شهر حسب نوع العمل المطلوب أدائه، و يتمتع العامل خلال هذه الفترة بكامل حقوقه و عليه أداء كافة التزاماته كأني عامل مثبت و تؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية في حالة التثبيت كما أنه يمكن أن تفسخ مدة التجربة في أي وقت من طرف أحد المتعاقدين دون أن يترتب عليه تعويض الطرف الآخر و هذا ما أكدته المادة 20 من قانون 11/90

ج -مدة العقد: لم يحدد المشرع مدة قصوى أو دنيا لإبرام هذا العقد ، حيث يتم تقديرها حسب طبيعة العمل المتفق عليه و بالإضافة إلى ذلك يتضمن عقد العمل محدود المدة ساعات العمل القانونية أي الفترة التي يلتزم العامل بقضاائها في العمل لأداء واجباته و التزاماته المرتبطة بمنصب عمله

د -تجديد عقد العمل محدود المدة: كما أسلفنا الذكر أن العقد ينتهي بانتهاء أجاله المحددة ، و بطرق و أشكال مقررة قانونا و لكن استثناءا قد تستمر علاقة العمل بعد انتهاء آجال عقد العمل حيث يتجدد إما ضمنا أو بطريقة صريحة :

التجديد الصريح: يكون عن طريق بند يذكر في العقد يوضح إمكانية التجديد ، وذلك بطلب من أحد الطرفين و إعلان الطرف الآخر قبوله التجديد ،و يتم ذلك قبل انتهاء المدة القانونية للعقد **التجديد الضمني:** فقد تم تشريعه من خلال قانون 06/82 المتعلق بعلاقات العمل الذي ينص على تحول علاقة العمل المؤقتة إلى علاقة عمل غير محددة عندما يواصل العامل المؤقت عمله بعد انقضاء الآجال المنصوص عليها دون أن يطلب أحد الطرفين إنهاء علاقة العمل و يكون هذا التجديد عند سكوت صاحب العمل.

عقد العمل محدد المدة:

هذا النوع من العقود يتم إبرامه لإنجاز عملاً ما لمدة محددة كالسنة أو السنتين. ويكون للعقد تاريخ بداية وتاريخ إنتهاء معينين فى العقد.

ينتهى عقد العمل محدد المدة بانقضاء مدته. فإذا أبرم العقد لمدة تزيد على خمس سنوات، جاز للعامل إنهاؤه دون تعويض - عند إنقضاء خمس سنوات - وذلك بعد إخطار صاحب العمل قبل الإنهاء بثلاثة أشهر. (مادة (104) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

إذا إنتهى عقد العمل المحدد المدة بانقضاء مدته، جاز تجديده باتفاق صريح بين طرفيه وذلك لمدة أو لمدد أخرى. فإذا زادت مدد العقد الأصلية والمجددة على خمس سنوات، جاز للعامل إنهاؤه وذلك بعد إخطار صاحب العمل قبل الإنهاء بثلاثة أشهر. (مادة (106) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

إذا إنقضت مدة عقد العمل محدد المدة واستمر طرفاه فى تنفيذه دون أن يقوما بتجديده لمدة أخرى قبل تاريخ إنتهاؤه، اعتبر ذلك منهما تجديداً للعقد لمدة غير محددة. ولا يسرى ذلك على عقود عمل الأجانب (مادة (105) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

عقد عمل لإنجاز:

يتم إبرام هذا النوع من العقود لإنجاز عمل يتم تحديده فى عقد العمل. ويحدد العقد متى يتم إنجاز الأعمال المتعاقد عليها.

إذا أبرم عقد العمل لإنجاز عمل معين، إنتهى العقد بإنجاز هذا العمل. فإذا إستغرق هذا الإنجاز مدة تزيد على خمس سنوات لا يجوز للعامل إنهاء العقد قبل تمام إنجاز العمل. (مادة (107) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

إذا إنتهى عقد العمل المبرم لعمل معين بإنجازه، جاز تجديده باتفاق صريح بين طرفيه وذلك لعمل

أو أعمال أخرى مماثلة. فإذا زادت مدة إنجاز العمل الأصلي والأعمال التي جدد العقد لها على خمس سنوات، لا يجوز للعامل إنهاء العقد قبل تمام إنجاز هذه الأعمال. (مادة (109) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003). أما إذا إنتهى عقد العمل المبرم لإنجاز عمل معين واستمر طرفاه في تنفيذ العقد بعد إنجاز العمل دون تجديد العقد الأول، اعتبر ذلك تجديداً منهما للعقد لمدة غير محددة (مادة (108) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

البعد النفسي و الإجتماعي: إرتفاع شعور الموظف بعدم الرضا عن عقد العمل المحدد المدة يؤدي إلى:

- عدم القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية غير المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية لا تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- نقص الرغبة في الإبداع و الابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب سكن،... الخ، و حاجات غير مادية من تقدير و احترام، و أمان وظيفي... الخ، غير مؤمنة و ليست مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في عدم تأدية الأعمال بطريقة مميزة و عدم الاحساس بالانتماء للمؤسسة و عدم وجود الراحة النفسية و الاجتماعية خاصة بالنسبة لرب عائلة.
- نقص مستوى الطموح و التقدير فالموارد البشرية التي لا تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أقل رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.²

2- سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.

الفصل الرابع

عقد العمل غير المحدد المدة

تمهيد:

أثار موضوع تأثير عقد العمل غير المحدد المدة على أداء المورد البشري أهمية كبيرة في مختلف الدراسات الاقتصادية بصفة عامة والدراسات الاجتماعية بصفة خاصة وهو ما دفنا للبحث والتقصي على تأثيره الفعال على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية لصناعة الأدوية "أنفا-مديس".

حيث تناولنا في هذا الفصل تحديد موضوع الدراسة من خلال إبرازنا للإشكالية وتساؤلات الدراسة، أسباب هذه الدراسة، أهميتها، أهدافها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية المتضمنة فيها المفاهيم الثانوية للدراسة.

تحديد المفاهيم:

مفهوم عقد العمل غير محدد المدة :

تعريف العقد : حسب نص المادة 54 من القانون المدني ,العقد"اتفاق يلزم بموجبه شخص او عدة اشخاص اخرين بمنح او فعل او عدم فعل شيء ما"

تعريف العمل : يعرف الليبرالي الاقتصادي كولسون 1924" العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الانسان بقواه الجسدية و العقلية النتاج الثروات و الخدمات "و يرى هنري برغيسون أن العمل الانساني يرتكز خلق المنفعة "

العمل حسب الاتجاه الاشتراكي "نشاط انساني سامي مهته الاساسية يخلق المنافع الاقتصادية في حين يمكن بيع قوى العمل مثل غيرها من السلع وفقا لقانون القيمة المضافة و استبعد هذا الاتجاه ان يكون العمل سلعة خاضعة لقانون السوق "

تعريف عقد العمل : ظهرت تسمية عقد العمل اواخر القرن التاسع عشر و عرفت بعقد إجارة الخدمات في بعض التشريعات المقارنة كالقانون الفرنسي القديم و سمي باجارة العمل في مشروع القانون السويسري لسنة 1909.

أما عن التشريع الجزائري فقد عرف عقد العمل حسب نص المادة 08 من قانون علاقات العمل انه" تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي او غير كتابي و تقوم هذه العلاقة على اية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما , و تنشأ عنها حقوق المعنيين و واجباتهم وفق ما يحدده المشرع او التشريع و التنظيم و الاتفاقات الجماعية و عقد العمل.

كما إعتبر المشرع الجزائري فكرة عقد العمل جزءا من فكرة اوسع و حديثة وهي علاقة العمل و قد اعطيت عدة اضطلاحات لعقد العمل منها اجارة الخدمات و عقد الخدمة و عقد الإستخدام.

تعريف عقد العمل غير محدد المدة : عقد العمل محدد المدة يتضمن وجوبا فترة لا يمكن بعدها للعقد ان يحدث اثار , فالطرق (طرفي العقد) يتفقان مسبقا على مدة العقد و شروط العمل و الاجر و اذا التزم الطرفان بمضمون او محتوى العقد لا يقع اي نزاع و لكن في بعض الحالات يلجاء المستخدم عموما لفسخ العقد قبل انتهاء المدة مما يحدث منازعة بخصوص حقوق وواجبات الاطراف المتعاقدة على ضوء البنود التعاقدية و الاحكام القانونية , السارية المفعول لا سيما القانون 11/90 المعدل و المتمم المتضمن علاقات العمل .

الشروط الخاصة بصحة عقود العمل غير محددة المدة في الجزائر :

1-1 الشروط الشكلية :

أ- الكتابة : اجاز المشرع الجزائري اتباع اسلوب الكتابة منة عدمها في التعاقد من عدمها في التعاقد على العمل بنص المادة 8 من قانون علاقات العمل و قد فضل اعتماد صيغة الكتابة في عقود العمل محددة المدة انطلاقا من تميز هذا النوع من العقود غير محددة المدة على اساس طبيعة العمل الذي يشغله العامل من اجل انجازه و بصفة عامة على غرار الكتابة فان الشروط الاخرى اللازمة لصحة عقود العمل محددة المدة تتمثل في :

ب- بيان هوية اطراف و تاريخ بداية ونهاية العقد: وتشمل ذكر الاسم الكامل للعامل و عناصر هويته وعنوانه وهكذا صاحب العمل , تاريخ سريان العقد لارتباطه بسريان الحقوق و الالتزامات و بين الطرفين . كم يحدد نهاية العقد او علاقة العمل.

ت- تحديد الوظيفة او منصب العمل و مكانه: تتضمن تحديد وظيفة العامل و نوعية عمله و الالتزامات المترتبة عليه و رتبته في السلم المهني و ترتبط هذه المعطيات و المهام بمؤهلات و امكانيات العامل المهنية.

ث- تحديد الاجر الاساسي و عناصره المكملّة : و يقصد بها كل عناصر الاجر الاساسية و ما ترتبط بها من التعويضات و المكافآت الواجب ادراجها في العقد حسب استحقاقها القانوني و ألتفاقي.

2-1 الشروط الموضوعية :

أ-الرضا: يعني الرضا في اطار عقود العمل بين الطرفين الاتفاق بحرية حول المسائل

الجوهرية للعقد المجسد في عنصري العمل و الاجر اساسا .

ب-المحل: يشترط في محل عقد العمل محددة المدة الذي يمثل التزام العامل او طبيعته و

نوع العمل الملتزم بتقديمه و سبب التزام صاحب العمل او الاجر الذي يقدمه العامل ان

يكون مشروعاً و غير مخالف للقانون .

ج- ان يكون مشروعاً: غير مخالف للنظام و الاداب العامة، وكل الالتزام يفترض ان يكون

في سببه مشروعاً حتى يقوم الدليل على خلاف ذلك وفق لما نصت عليه المادة 98 من

القانون المدني الجزائري .

عناصر عقود العمل :

عنصر العمل: وهو يمثل على العموم نشاط انساني مبذول في احدى مجالات العمل

الصناعية او التجارية او الادارية او الفنية او العلمية .

عنصر الاجر : يمثل سبب التزام العامل و محل التزام صاحب العمل و هو يعتبر مقبل

صاحب العمل او المقابل المالي الذي يلزم صاحب العمل بدفعه للعامل .

عنصر المدة : يمثل عنصر المدة او الزمن في علاقة العمل تلك الفترة الزمنية التي يضع

خلالها العامل جهده و نشاطه في خدمة صاحب العمل و تحدد في اطار عقد العمل بحرية

بين الطرفين المتعاقدين من حيث المبدأ مع مراعاة احكام النصوص القانونية و التنظيمية

الواردة في هذا الشأن ومن هنا يقترب عنصر المدة بطبيعة العمل المطلوب انجازه سواء لمدة

محددة او غير محددة .

عقد العمل غير محدد المدة:

عقد العمل غير محدد المدة يتم إبرامه دون تحديد ميعاد لإنهاؤه. وبالتالي لا يجوز لصاحب العمل أو العامل إنهاؤه دون مبرر مشروع. كما أن حق صاحب العمل في إنهاؤه مقيد وفقاً لأحكام القانون. ولهذه الأسباب فإن أصحاب الأعمال عادةً ما يتجنبوا إبرام مثل هذه العقود.

فإذا كان عقد العمل غير محدد المدة، جاز لكل من طرفيه إنهاؤه بشرط أن يخطر الطرف الآخر كتابة قبل الإنهاء (مادة (110) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

ويجب أن يستند العامل في الإنهاء إلى مبرر مشروع وكاف يتعلق بظروفه الصحية أو الاجتماعية أو الاقتصادية (مادة (110) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003). كما يجب أن يتم الإنهاء في وقت مناسب لظروف العمل (مادة (110) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

ولا يجوز لصاحب العمل أن ينهى هذا العقد إلا في حدود ما ورد بالمادة (69) قانون العمل أو ثبوت عدم كفاءة العامل طبقاً لما تنص عليه اللوائح المعتمدة (مادة (110) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003). وقد نصت المادة 69 من قانون العمل على أنه لا يجوز فصل العامل إلا إذا ارتكب خطأ جسيماً. ولقد أوردت المادة عدة حالات للخطأ الجسيم على سبيل المثال.

وفي جميع الأحوال لا يتم الفصل إلا عن طريق المحكمة. حيث يكون الإختصاص بتوقيع جزاء الفصل من الخدمة للمحكمة العمالية والتي تتكون من دائرة أو أكثر من دوائر المحكمة الابتدائية والتي تفصل في طلب فصل العامل. (مادة (71) من قانون العمل رقم 12 لسنة 2003).

1- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إرتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي و الانتماء للمؤسسة يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع و الابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن،... الخ، و حاجات غير مادية من تقدير و احترام، و أمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح و التقدير، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.2.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2- أهمية الرضا عن عقد العمل : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- إرتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- إرتفاع في الإنتاجية، فالعقد غير المحدد المدة يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء.

² - سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.

– تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي ...الخ.

– إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

3- البعد النفسي الاجتماعي : ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا عن عقد العمل غير محدد المدة بالإيجاب على المجتمع في صورة:

– إرتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية

– إرتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.¹

بناء على ما تم توضيحه بالنسبة لأهمية عقد العمل غير المحدد المدة إن فهم وإدراك دوافع الموظفين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي يؤدي هذا إلى الزيادة في الإنتاج لأن الموظفين أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات.

– الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

4- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب

¹ – المرجع السابق، ص ص، 99، 100.

على المؤسسة في صورة:

- إرتفاع في مستوى الفعالية و الفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- إرتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الإضرابات و الشكاوي... الخ.
- إرتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

5- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- إرتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الإقتصادية
 - إرتفاع معدلات النمو و التطور للمجتمع.¹
- بناء على ما تم توضيحه بالنسبة لأهمية الرضا الوظيفي إن فهم وإدراك دوافع الموظفين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام.

¹ - المرجع السابق، ص ص، 99، 100.

الفصل الخامس

عرض و تحليل النتائج

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية ذات أهمية بالغة و قصوى للوقوف على أهم الحقائق والوقائع الموجودة داخل ميدان الدراسة و التعرف على أهم الآثار المعتمدة سواء مادية أو معنوية و نعتمد في ذلك على جمع البيانات و تحليلها بطريقة ممنهجة و سليمة لتدعيم الجانب النظري .

فهنا بإمكاننا التأكد من صحة الجانب النظري و ذلك عن طريق الجانب الميداني للبحث .

حيث سنتعرض فيه للإجراءات المنتهجة ، و كما سنتعرض إلى المنهج المتبع و الموظف للدراسة و مجالات الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات .
بعد توزيع الاستمارة على الأفراد وجمع المعلومات من خلالها والقيام بتبويبها وتنظيمها في جداول إحصائية، سنقوم في هذه المرحلة بتحليل وتفسير البيانات على النحو التالي:

وإعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري و من أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف و قد تم اختيار هذه المؤسسة بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول اثر الصيغة العقدية على اداء المورد البشري .

أولا : الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة " و قد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب إيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها، فالهدف من المنهج هو الكشف الحقيقة العلمية¹.

وبالاستناد إلى اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أولا و أخيرا على طبيعة المشكلة و استجابة الموضوع للدراسة ارتأينا انتهاج المنهج الوصفي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة و وصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها و أسبابها و اتجاهاتها و ما إلى ذلك من جوانب تدور حول سير أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة و التعرف على حقيقتها في الواقع و قد وقع اختيارنا لهذا المنهج لأن الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر للوصف و التحليل و الكشف في العلاقات الوصول إلى استنتاجات و توصيات تساهم في فهم الواقع و تطويره.

2- ادوات جمع البيانات:

ان الحصول على معلومات علمية دقيقة وموضوعية فرض علينا اللجوء الى استعمال منهجية مستخدمة عن البحوث الاجتماعية والتي من خلالها استطعت معرفة مختلف جزئيات وعناصر موضوع الدراسة وكذا تمكنا من تحقيق أهداف البحث وتتمثل هذه الأدوات في الملاحظة المقابلة، الاستمارة ، وثائق الشركة.

أ- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة حيث يلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظته ومساهماته وعلى الأساس فان الملاحظة عملية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته،

¹ موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 10.
² مرجع نفسه، ص10.

حيث تمكنا من التحقيق من المعلومات التي جمعناها عن طريق الاستمارة، كما تمكنا من تكوين علاقات مع أفراد العينة¹

وقد استخدمنا من الملاحظة المباشرة في تعاملنا مع العاملين في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف وذلك بمختلف مستوياتهم التنظيمية ورتبهم المهنية وتخصصاتهم وطبيعة أعمالهم مستفسرين عن ظروف عملهم من حيث العلاقة الاجتماعية القائمة، المتعلقة برضاهم المهني وهذا من اجل الحصول على البيانات والمعلومات التي تخدم موضوع الدراسة

ب- المقابلة:

تعد المقابلة إحدى أدوات جمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية او المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق²

حيث استعملنا مقابلة حرة مع العمال وذلك لشرح الغرض من البحث والاستفسار عن الظروف التي يعملون بها بالإضافة إلى المقابلة قمنا بها مع رئيس مصلحة تقييم الموارد البشرية لأخذ فكرة حول في جامعة الشاذلي بن جديد نشأتها وتطورها .

ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الوسائل المهمة للمختصين في البحوث، فهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في الاستمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عنها³ ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على استمارة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصريحة

¹ كمل بوقرة : السالة الثقافية وعلاقتها، المشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورت الغاز ، باتنة ، رسالة دكتوراة غير منشورة 2008، ص325.

² عبد الله محمد مناهج وطرق البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية 2000، ص 79.

³ عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1990، ص 131.

- تمت صياغة الاستمارة في شكلها النهائي وقد شملت 27 سؤالاً موزعة على أربعة محاور كالآتي:

- المحور الأول : البيانات الشخصية و الاولى ويحتوي على 06 أسئلة من (1-6)
- المحور الثاني: عقد العمل المحدد المدة وتحتوي على 08 أسئلة من (7-14)
- المحور الثالث: عقد العمل غير المحدد المدة وتحتوي على 08 أسئلة من (15-22)
- المحور الرابع: علاقة عقد العمل بالداء ويحتوي على 05 أسئلة من (23-27)

د- الوثائق والسجلات :

فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات من القوانين واللوائح والالتزامات كونها تعطي لنا معلومات رسمية ورئيسية مؤكدة خاصة بالنسبة لتعريف وتقديم الجامعة ومختلف التطورات التي عرفتتها ومعرفة الهيكل الذي تعمل وفقه.

3 . مجالات الدراسة

أ . المجال المكاني:

فتح المركز الجامعي أبوابه في شهر أكتوبر لسنة 1992 بصفته معهد للبيطرة، ملحق بجامعة باجي مختار عنابة، واستقل عنه في سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01 . 276 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 هجري الموافق لـ 18 سبتمبر 2001، والمتضمن إحداث مركز جامعي بالطارف.

إستقبل المركز الجامعي أزيد من 3000 طالب من بينهم 30 طالبا أجنبيا من جنسيات إفريقية مختلفة، إضافة إلى أعوان إداريين وأساتذة دائمين ومساعدين، وتطبيقا لأحكام المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 03 . 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 هجري الموافق لـ 23 أوت 2003، المعدل والمتمم تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى جامعة الطارف التي تبلغ مساحتها 64900 م²، يحدها شمالا أرض فائضة إضافة إلى مركز تجاري، جنوبا أرض فائضة، شرقا الإقامة

الجامعية 2000 سرير، أما غربا فيحدها أرض فائضة إضافة إلى الطريق الوطني رقم 44 المزوج.

ويتحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة الطارف واختصاصاتها كما يلي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاجتماعية والانسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .

وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 12 . 242 المؤرخ في 14 رجب 1433 هجري الموافق لـ 4 يونيو 2012 يتضمن إنشاء جامعة الطارف .

وبناء على المقرر رقم 01-14 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 يتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية .

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-14 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1435 الموافق 5 يناير سنة 2014 الذي يحدد كفايات تسمية المؤسسات والأماكن والمباني العمومية أو إعادة تسميتها.

وتطبيقا لأحكام المادة 23 من المرسوم الرئاسي رقم 01-14 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1435 الموافق 5 يناير سنة 2014، والمذكور أعلاه، تكريس تسمية : جامعة الطارف باسم الشاذلي بن جديد .

ب . المجال الزمني:

لقد استغرق مجال الدراسة الزمني ونقصد به الفترة الزمنية التي أجريت فيها المقابلات مع توزيع الاستمارات على أفراد العينة، فترة ما بين 15 فيفري 2018 إلى غاية 31 ماي 2018

حيث تم فيها الاتصال ميدانيا بإدارة جامعة الطارف، وذلك من خلال تقديم تقرير خاص يعرف عادة بـ: " الإذن بدخول المؤسسة"، وبعد التأشيرة بالموافقة التي تمت من قبل السيد مدير جامعة الطارف على إجراء الدراسة الميدانية بها، وكان ذلك يوم الأحد 15 فيفري 2015، سمح لنا الاتصال بالأمين العام للجامعة ومسؤول المستخدمين، لأخذ بعض المعلومات العامة لإجراء البحث مثل:

- العدد الإجمالي للعمال ومستوياتهم الوظيفية وتوزيعهم على الأقسام.
- الهيكل التنظيمي للجامعة .
- إعطاء أو تقديم معلومات مفصلة حول موقع المؤسسة، نشأتها وتطورها وكذا مساحتها الإجمالية.

2 . تبويب البيانات، تحليلها وتفسيرها :

لقد تم في الفصل السابق عرض الإستراتيجية المنهجية التي يمكن من خلالها ترجمة الفروض إلى علاقات واقعية، وذلك من خلال تكميم وتحليل المعطيات التي تم جمعها من الميدان باستعمال مجموعة من الأدوات البحثية، ومن ثمة فإننا سنعمل على ترجمة هذا الكم إلى عبارات تؤكد أو تنفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المشكلة لفرضيات الدراسة. وسنتعرض في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات المستقاة من الميدان والتي سنتبين من خلالها مدى صدق فرضياتها أو عدم صدقها وكذا استكشاف حقائق جديدة إن وجدت من خلال النتائج التي يمكن الوصول إليها.

المحور الأول: البيانات الأولية

حيث تشكل هذه المعلومات الشخصية الإطار المرجعي الذي يحدد مسار الدراسة الميدانية وطبيعة التحليل، إذ أن خصائص العينة تعكس مدى تجانس المجتمع المحلي ونطاق تعميم النتائج، وبذلك أصبح مألوفاً في الدراسات الميدانية البدء بهذه الخصائص لتكوين رؤية واضحة عن مجتمع الدراسة، للإجابة عما تثيره الدراسة من تساؤلات وفروض، وقد تضمنت هذه المعلومات الشخصية معلومات خاصة بالجنس، السن، الحالة العائلية، الأجر، والأقدمية بالمؤسسة، نكملها في الجداول التالية

- عن قرب بمختلف مصالح المؤسسات وسير العمل بها وإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين وخاصة مدير الموارد البشرية، لأجل جمع بعض المعلومات عن الهيكل التنظيمي وكذا تعدادها البشري وجمع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وكذلك محاولة مناقشة موضوع الدراسة مع بعض الاطارات العاملين بالمؤسسة ومحاولة جمع بعض المعلومات النظرية الأكثر تلاؤم مع موضوع البحث كمرحلة اولية، أما المرحلة الثانية فقمنا:
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه ومميزاته لاختيار العينة ممثلة
- اختيار أدوات المنهجية المناسبة للدراسة مشكلة البحث وهي الاستمارة والمقابلة والملاحظة
- أما المرحلة الثالثة: توزيع الاستمارة بتاريخ 20/04/2017 على المبحوثين و ثم استرجاعها بتاريخ 20/04/2017 وواجهنا بعض الصعوبات نظرا لان بعض العمال كانوا في إجازة

المجال البشري:

سبقت الإشارة إلى الدراسة الميدانية قد أجريت بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف حيث تضم عدد لا بأس به من العمال من اداريين و اساتذة و عامل تقنيين ولقد اخترنا عينة قصدية والتي تعرف على أنها الخضوع لاختيار مقصود تبني لطبيعة الموضوع وأهداف البحث اذ تشكل مفردات العينة ممن توفر فيهم الشروط المحددة مسبقا العينة تتكون من 20 عامل كوننا نريد الحصول منهم عل معلومات حول اثر الصيغة التعاقدية على الاداء البشري .

تحليل وتفسير النتائج:

- المحور الأول:

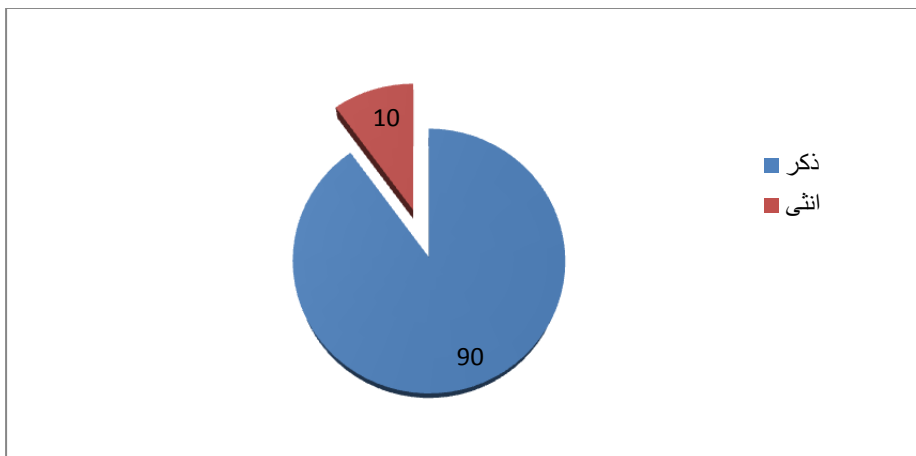
أولاً : البيانات الاولية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90 %	18	ذكر
10%	02	أنثى
%100	20	المجموع.

جدول رقم 01: يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يبين لنا أن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث حيث قدرت بنسبة 90%، أما فئة الإناث فقدت ب 10%، وهي فئة ضعيفة جداً بالنسبة لفئة الذكور فالعنصر الذكري لا يزال يحتل الصدارة في المؤسسة الاقتصادية حتى مع خروج المرأة للعمل و التطور الملحوظ في مجال الخبرة لدى الإناث، لا تزال المؤسسات الاقتصادية يغلب عليها الطابع الذكري أكثر من الإناث .

والشكل التالي يبين ذلك بوضوح:



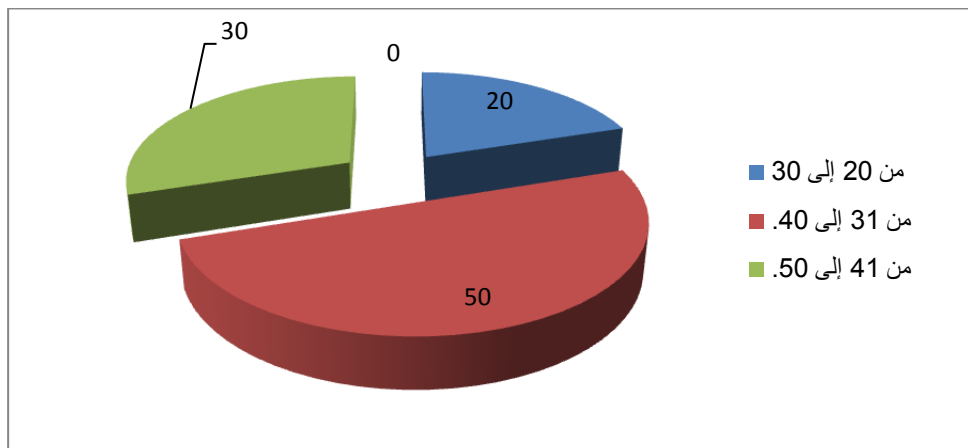
الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس.

- توزيع افراد العينة حسب السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
20%	04	من 20 إلى 30
50%	10	من 31 إلى 40.
30%	06	من 41 إلى 50.
00%	00	اكثر من 51 سنة
100%	20	المجموع.

جدول رقم 2: يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل السن لدى عمال جامعة الشاذلي بن جديد الطارف يتبين لنا أن أكبر نسبة هي فئة من 31 الى 40 سنة بنسبة قدرها 50% تليها فئة من 41 إلى 50 قدرت بـ 30% إضافة إلى فئتين من 20 إلى 30 بنسبة 20% من خلال هذه النسب يتبين أن أكثر سن للعمال يفوق 31 سنة وهذا دلالة على خبرة مهنية كبيرة، تعتبر مرحلة جيدة للكفاءة والخبرة المهنية في ميدان عملهم، مما يجعلهم أكثر خبرة بما يدور حول مؤسستهم و أكثر إنتاجية وعطاء للجامعة .



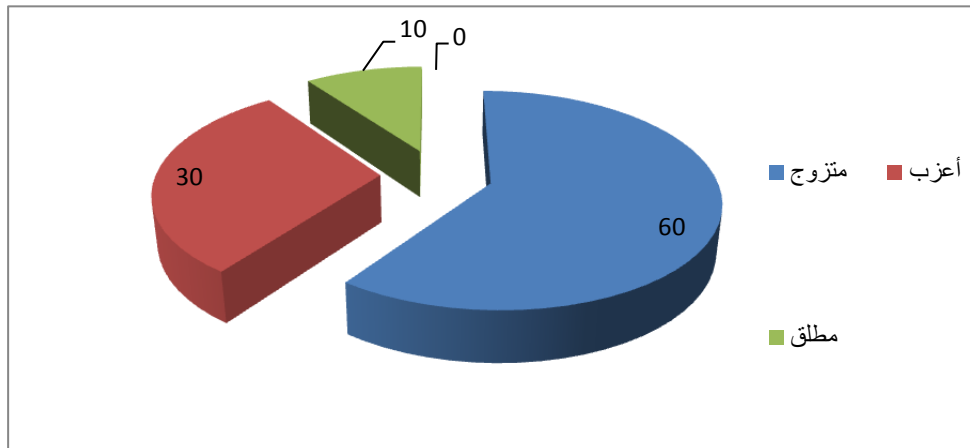
الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب السن.

- توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
60%	13	متزوج
30%	06	أعزب
10%	01	مطلق
00%	00	أرمل
100%	20	المجموع

الجدول رقم (03) : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر نسبة العمال المتزوجين قدرت بـ 65 % وهذا دلالة على أن العمال مستقرين و يعتبر احد الحوافز التي تساهم في الاستقرار في منصب العمل داخل المؤسسة و ان نسبة العمال العزاب تقدر بنسبة بنسبة 30% و اخيرا لدينا مطلق واحد بنسبة قدرها 05%.



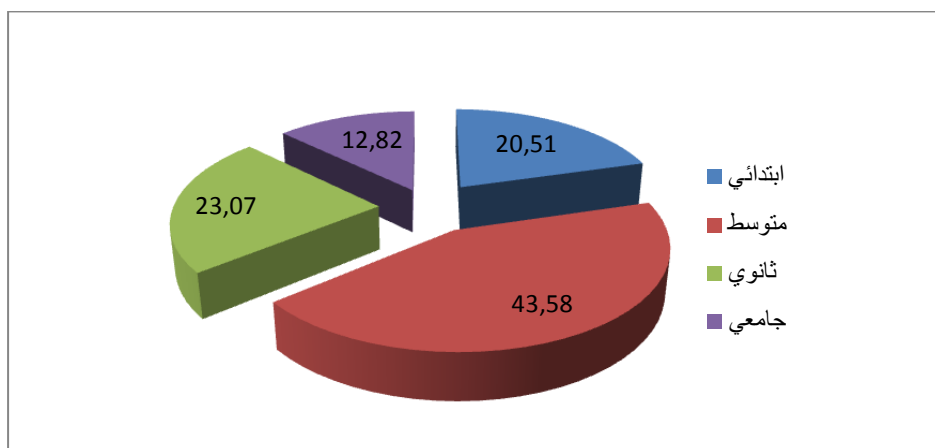
الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي للعمال.

المستوى	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	04	20%
متوسط	08	40%
ثانوي	06	30%
جامعي	02	10%
المجموع	20	100%

الجدول رقم (04) : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثر نسبة هي المستوى المتوسط قدرت بـ 40% وهذا دلالة على أنه يتم توظيف العمال داخل المؤسسة ليس على أساس الشهادة إنما على أساس الخبرة المهنية، تليها المستوى الثانوي بنسبة 30% و أخيرا المستوى الجامعي بنسبة قدرها 10% يقتصر توظيفهم في الإدارة



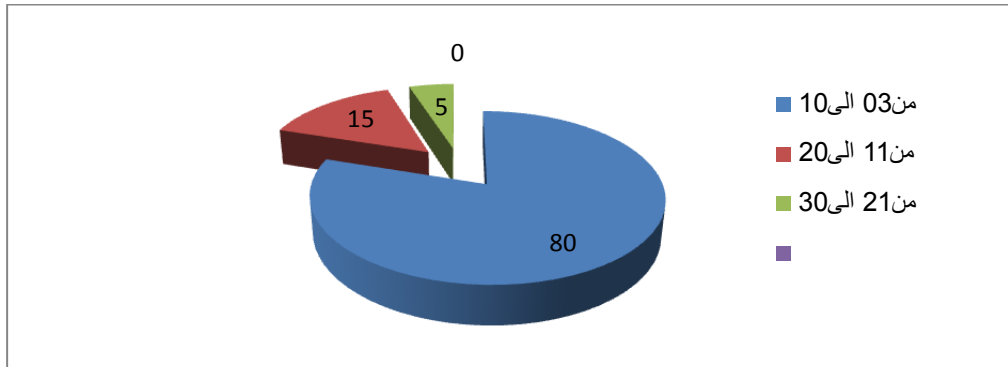
الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

- توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
03 سنة إلى 10 سنوات	16	80%
من 11سنوات إلى 20سنوات	03	15%
من 21سنة إلى 30سنة	01	05%
المجموع.	20	100%

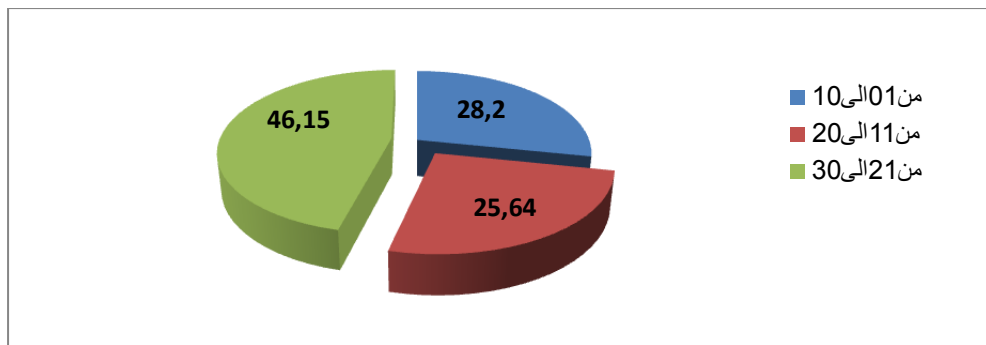
الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن فئة السنوات من 03 إلى 10 سنة تمثل أكبر نسبة قدرت بـ 80% وتكرار 16 وهي تمثل أكبر فئة عمالية ذات أقدميه في العمل تليها من 11 سنوات إلى 20سنوات بنسبة قدرت 15% من خلال هذه البيانات يتضح لنا أن أعمال الجامعة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 03 إلى 10 سنة وهي أكبر فئة مما يبين أنهم ذات خبرة مهنية.



الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل

والشكل التالي يبين هذا التوزيع بوضوح:



الشكل رقم (05): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

- عرض استجابات أفراد العينة على طبيعة العمل

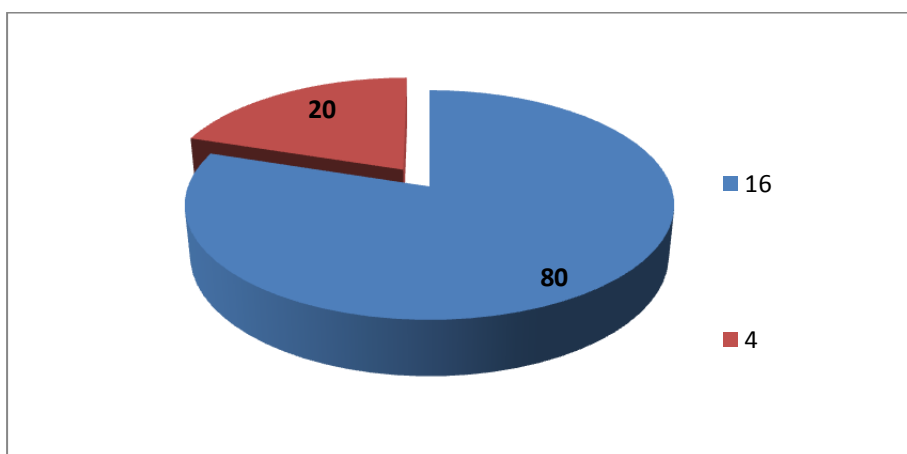
طبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
تقني	16	80%
اداري	04	20%
المجموع	20	100%

جدول رقم (06): إجابات أفراد العينة على سؤال طبيعة العمل

من خلال الجدول رقم 06 المبين في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة بطبيعة

العمل للعمال في الجامعة 16 عاملا تقنيا قدرت ب 80 % ثم تليها بنسبة 20% للعمال

الاداريين الذي عددهم 04 حيث نرى ان الجانب التقني يغلب على الجانب الاداري.



الشكل رقم (06): يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل

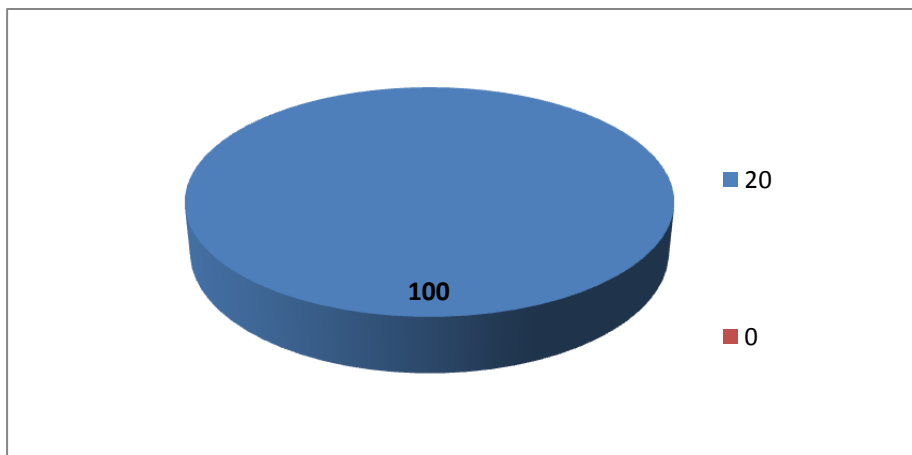
المحور الثاني : عقد العمل المحدد المدة:

- عرض استجابات أفراد العينة على طبيعة العمل

نوع عقد عملك	التكرار	النسبة المئوية
محدد المدة	16	80%
غير محدد المدة	04	20%
المجموع	20	100%

جدول رقم (07): إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو نوع عقد عملك

من خلال الجدول رقم 07 المبين في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة نوع عقد العمل تبين ان جميع العمال و عددهم 20 بنسبة 100 % عقدهم غير محدد المدة .



الشكل رقم (07): يبين توزيع العينة حسب نوع عقد العمل .

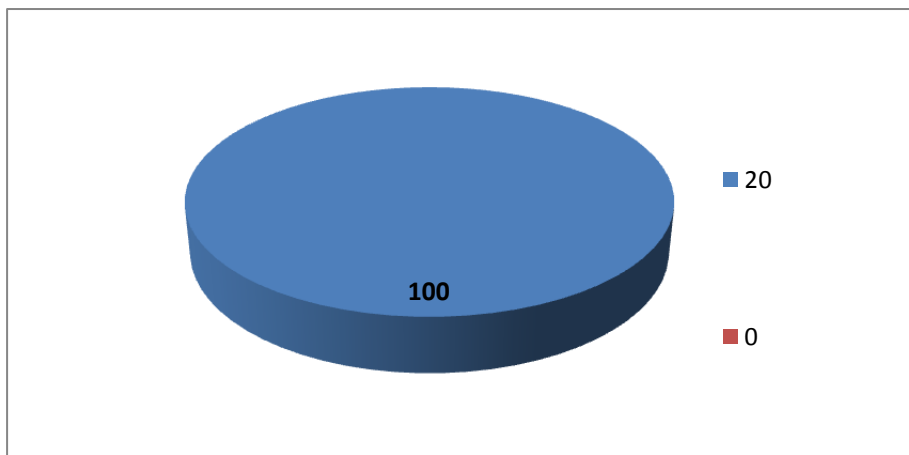
- عرض استجابات أفراد العينة كم هي مدة العقد

النسبة المئوية	التكرار	مدة العقد
00%	00	03 اشهر
00%	00	06 اشهر
00%	00	سنة قابلة للتجديد
100%	20	اكتر من سنة
100%	20	المجموع

جدول رقم (08): إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو نوع عقد عملك

من خلال الجدول رقم 08 المبين في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة بمدة

عقد العمل حيث ان جميع العمال بنسبة 100 % اكدوا ان عقدهم اكتر من سنة.



الشكل رقم (08): يبين توزيع العينة حسب نوع الدوام .

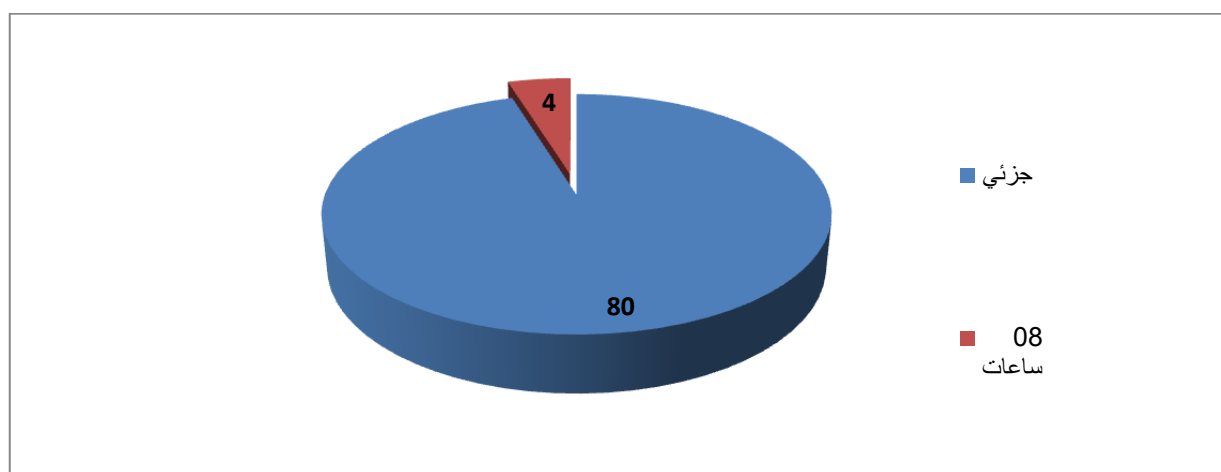
- عرض استجابات أفراد العينة نوع الدوام

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
جزئي	16	80%
08 ساعات	04	20%
المجموع	20	100%

جدول رقم (09): إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو نوع الدوام

من خلال الجدول رقم 09 المبين في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة

بنوع الدوام حيث ان جميع العمال بنسبة 100 % أكدوا أن دوامهم 08 ساعات.



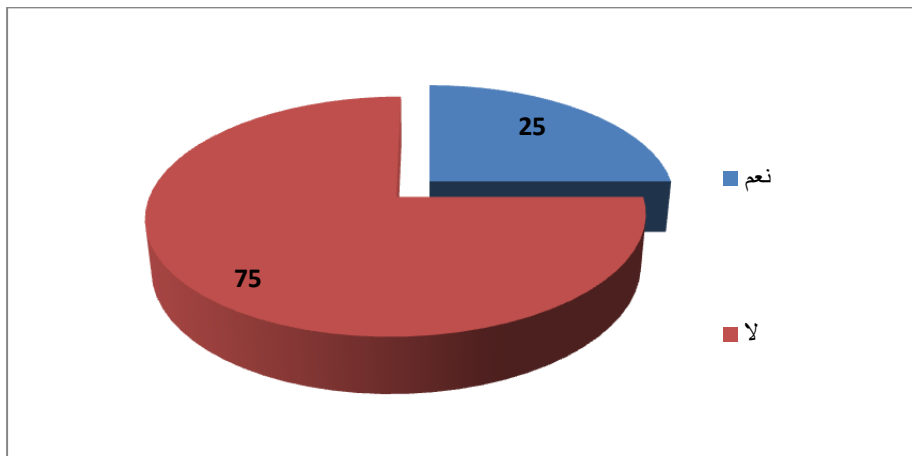
الشكل رقم (09): يبين توزيع العينة حسب ما هو نوع الدوام

- عرض استجابات أفراد العينة هل العقد مناسب لطبيعة العمل :

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

جدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على سؤال هل العقد مناسب لطبيعة العمل

من خلال الجدول رقم 10 في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل العقد مناسب لطبيعة العمل في الجامعة 20 عاملا كانت اجابتهم بلا اي قدرت النسبة ب 75 % ثم تليها بنسبة 15% للعمال بنعم أي 05 عمال , ويمكن هذه النسب نلاحظ ان العمال غير راضين على عقد العمل لانه لا يور لهم الاستقرار خاصة نفسيا اكوت اغليبيتهم أرباب أسر.



الشكل رقم (10): يبين توزيع العينة حسب هل العقد مناسب لطبيعة العمل

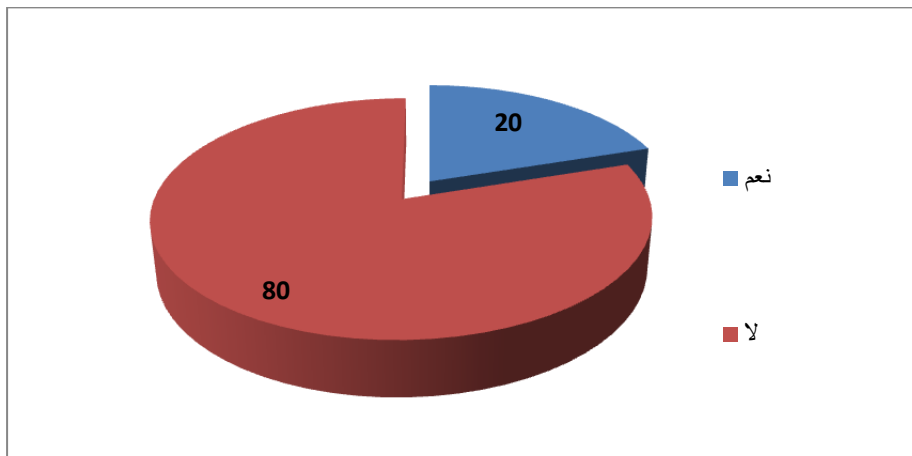
- عرض استجابات أفراد العينة هل تزاول عمل اخر الى جانب عملك

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	04	20%
لا	16	80%
المجموع	20	100%

جدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على سؤال هل تزاول عمل اخر الى جانب عملك

من خلال الجدول رقم 11 المبين في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة ب

هل تزاول عمل اخر الى جانب عملك كانت اجابة العمال 16 ب لا قدرت ب 80 % ثم تليها بنسبة 20% للعمال الذين كانت اجابتهم ب نعم الذي عددهم 04 ما يعبر عن إكتفاءهم الاجتماعي.



الشكل رقم (11): يبين توزيع العينة حسب هل تزاول عمل اخر الى جانب عملك

- عرض استجابات أفراد العينة بخصوص تسهيلات الغياب

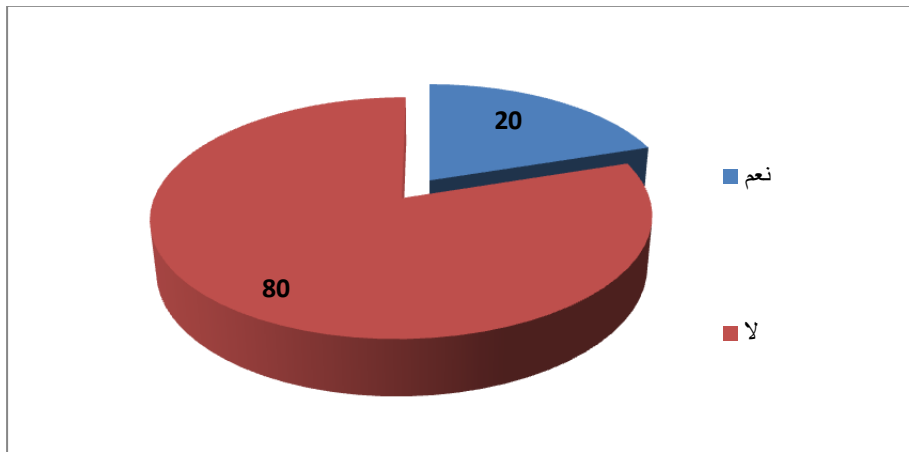
نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
المجموع	20	100%

جدول رقم (12): إجابات أفراد العينة على سؤال بخصوص تسهيلات الغياب.

من خلال الجدول رقم 12 المبين في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة

تسهيلات الغياب للعمال في الجامعة 12 عاملا اجابتهم لا قدرت ب 60 % ثم تليها بنسبة 40

% للعمال الذين اجابوا بنعم الذي عددهم 08 حيث نرى الانضباط يسود الجامعة .



الشكل رقم (12): يبين توزيع العينة حسب سؤال بخصوص تسهيلات الغياب

- عرض استجابات أفراد العينة بخصوص الصعوبات التي تواجهك في العمل .

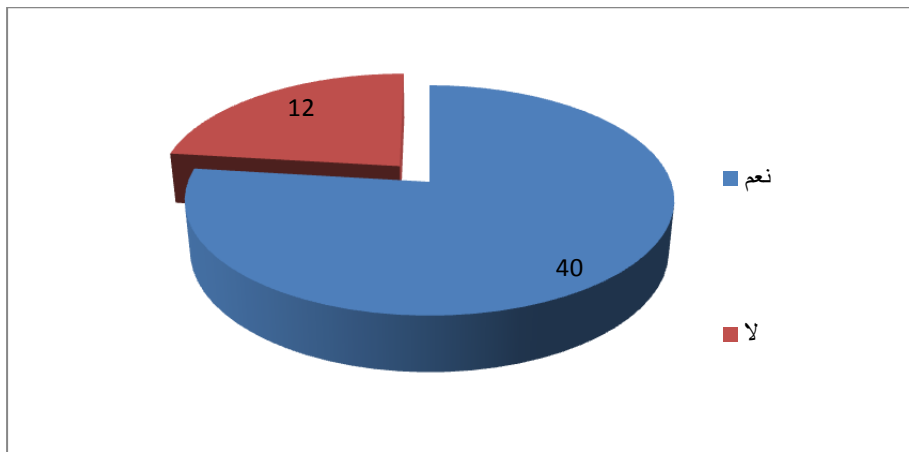
أكد جميع العمال في الاستمارة ان العائق الذي يخافون منه ,هو خوفهم من عدم تجديد العقد وخسارة وظائفهم كون اغلبيتهم مسئولون عن عائلاتهم.

- عرض استجابات أفراد العينة بخصوص هاته الصعوبات تؤدي الى التقاعس في العمل .

التقاعس في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	%40
لا	12	%60
المجموع	20	%100

جدول رقم (13): إجابات أفراد العينة على سؤال هاته الصعوبات تؤدي الى التقاعس في العمل

من خلال الجدول رقم 13 المبين في المحور الثاني الخاص بالبيانات المتعلقة ب هاته الصعوبات تؤدي الى التقاعس في العمل اجاب العمال و عددهم 12 عاملا قدرت ب 60 % ثم تليها بنسبة %40 للعمال الذي عددهم 08 بنعم, حيث نرى ان الاغلبية من العمال يجتهدون في عملهم رغم الصعوبات التي يواجهونها.



الشكل رقم (13): يبين توزيع العينة حسب سؤال هاته الصعوبات تؤدي الى التقاعس في العمل

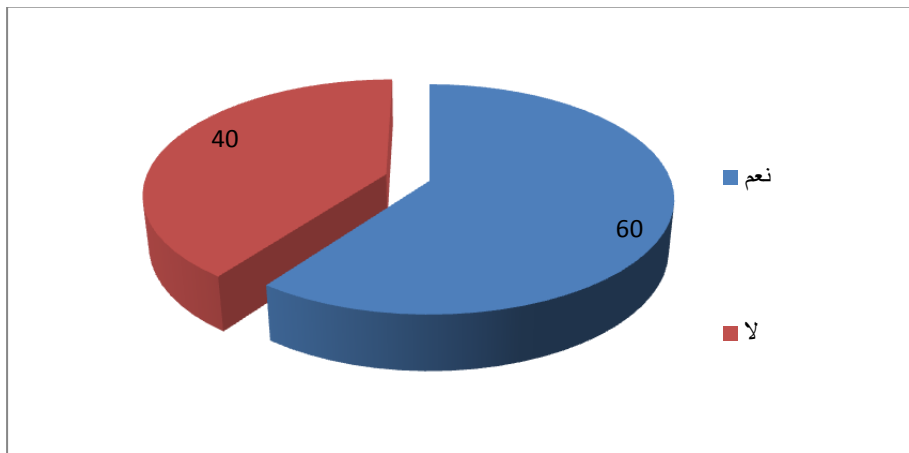
- عرض استجابات أفراد العينة هل انت راضي عن عملك

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

جدول رقم (14): إجابات أفراد العينة على سؤال هل انت راضي عن عملك .

من خلال الجدول رقم 14 المبين في المحور الثاني الخاص بالبيانات المتعلقة ب

ها انت راضي عن عملك ,العمال 12 عاملا اجابوا بنعم قدرت النسبة ب 60 % ثم تليها بنسبة 40% للعمال عددهم 04 كانت اجابتهم نعم, حيث نرى ان غالبية العمال راضين عن عملهم.



الشكل رقم (14): يبين توزيع العينة حسب سؤال هل انت راضي عن عملك

المحور الثالث : عقد العمل غير المحدد المدة

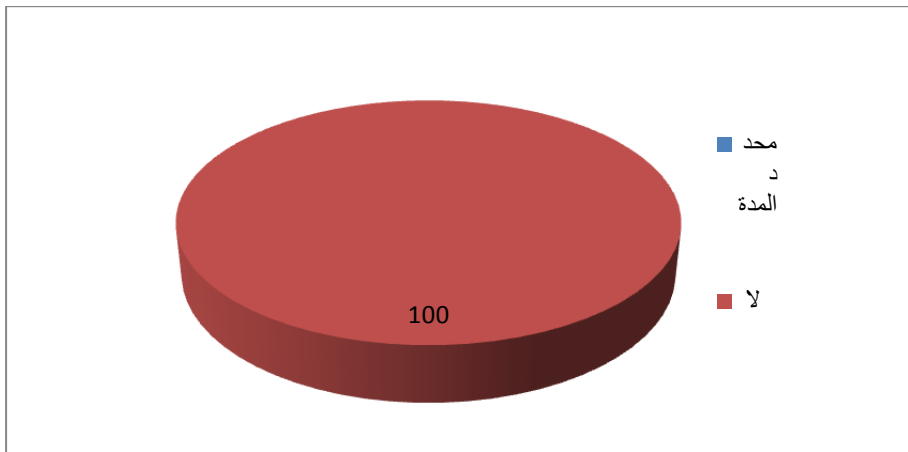
- عرض استجابات أفراد العينة نوع عقد العمل

نوع عقد العمل	التكرار	النسبة المئوية
محدد المدة	00	%00
غير محدد المدة	20	%100
المجموع	20	%100

جدول رقم (15): إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو نوع عقد عملك

من خلال الجدول رقم 15 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة

بنوعية عقد العمل العمل ,فجميع العمال في العينة عقد عملهم غير محدد المدة .



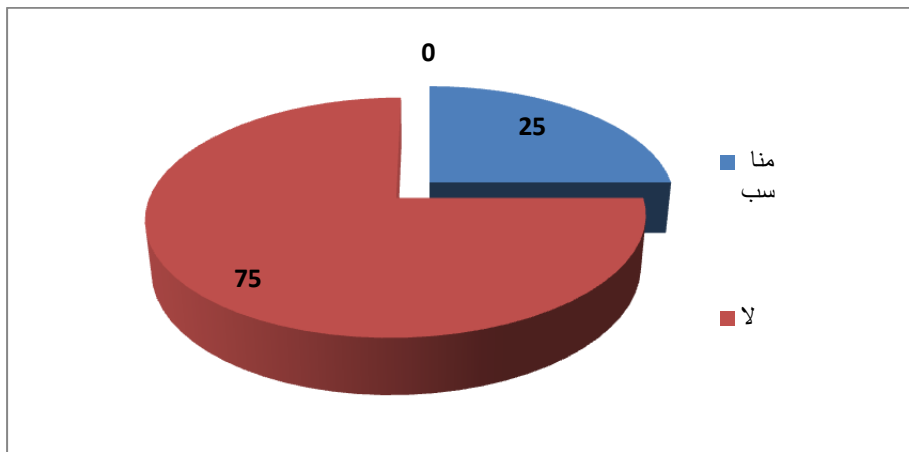
الشكل رقم (15): يبين توزيع العينة حسب سؤال ما هو نوع عقد عملك

- عرض استجابات أفراد العينة هل ترى ان عقدك مناسب لطبيعة عملك

تناسب عقد العمل لطبيعة العمل	التكرار	النسبة المئوية
مناسب	05	25%
غير مناسب	15	75%
المجموع	20	100%

جدول رقم (16): إجابات أفراد العينة على سؤال هل ترى ان عقدك مناسب لطبيعة عملك.

من خلال الجدول رقم 16 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل ترى ان عقدك مناسب لطبيعة عملك .كانت اجابة 15 عاملا تقدرت ب 80 % ب لا ثم تليها بنسبة 15% للعمال الذي عددهم 04 حيث نرى ان اجابتهم لا ,منه فان الغالبية من العمال لا يناسب عقد العمل لطبيعة عملهم.



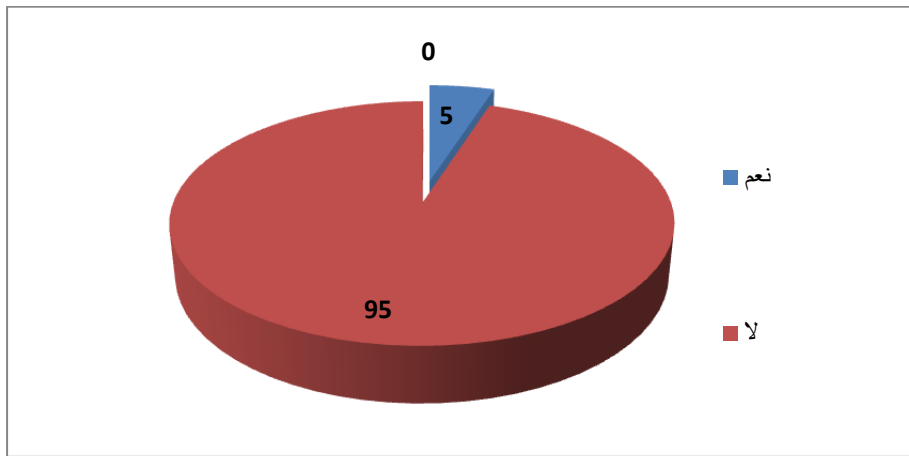
الشكل رقم (16): يبين توزيع العينة حسب هل ترى ان عقدك مناسب لطبيعة عملك

- عرض استجابات أفراد العينة ب هل ترى ان العقد المحدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	عقد محدد المدة
05%	01	نعم
95%	19	لا
100%	20	المجموع

جدول رقم (17): إجابات أفراد العينة على سؤال هل ترى ان العقد المحدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة.

من خلال الجدول رقم 17 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل ترى ان العقد المحدد المدة يساعد على الانتماء الجامعة. 19 عاملا قدرت ب 95 % كانت اجابتهم لا ثم تليها بنسبة 05% للعامل الوحيد الذي اجاب بنعم حيث ان الاجابة تعبر استياء لدى العمال بخصوص العقد محدد المدة .



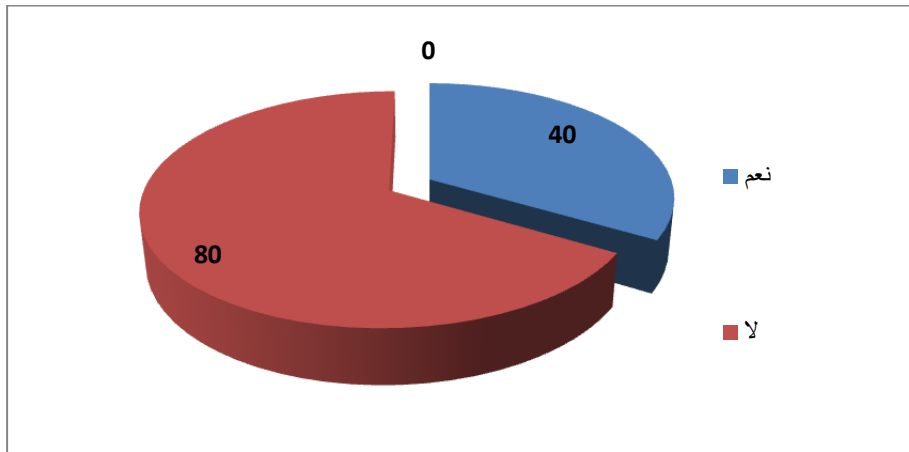
الشكل رقم (17): يبين توزيع العينة حسب ان العقد المحدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة.

- عرض استجابات أفراد العينة , هل انت عضو فعال في المؤسسة.

الفعالية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
المجموع	20	100%

جدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على سؤال هل انت عضو فعال في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 18 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل انت عضو فعال في المؤسسة فإجابة العمال, 12 عاملا قدرت ب 60 % اجابتهم لا و ثم تليها بنسبة 40% للعمال الذي عددهم 08 بنعم,بالاغلبية من العمال ترى انها فعالة في الجامعة.



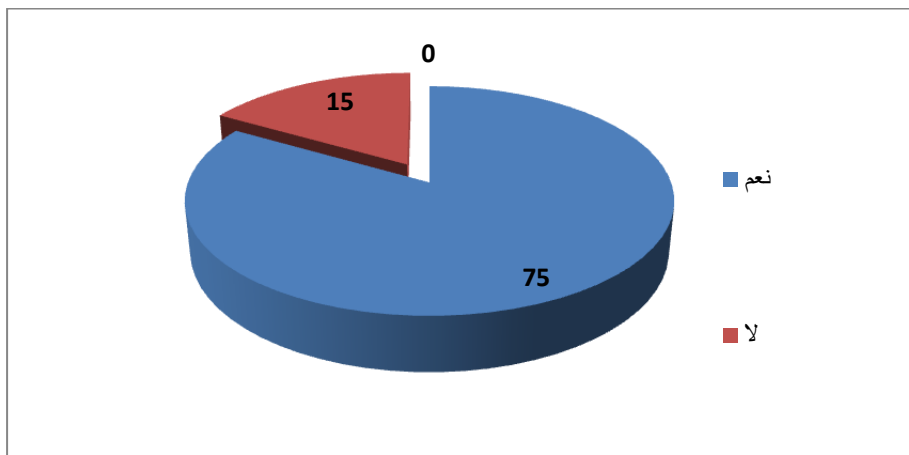
الشكل رقم (18): يبين توزيع العينة حسب هل انت عضو فعال في المؤسسة

- عرض استجابات أفراد العينة هل لطبيعة عملك تأثير على اداءك المهني .

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	75%
لا	05	15%
المجموع	20	100%

جدول رقم (19): إجابات أفراد العينة على سؤال هو هل لطبيعة عملك تأثير على اداءك المهني

من خلال الجدول رقم 19 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة هل لطبيعة عملك تأثير على اداءك المهني , كانت الاجابة 15 عاملا قدرت ب 75 % اجابة بنعم ثم تليها بنسبة 05% للعمال اجابتهم لا الذي عددهم 05 حيث نرى ان التأثير واضح.



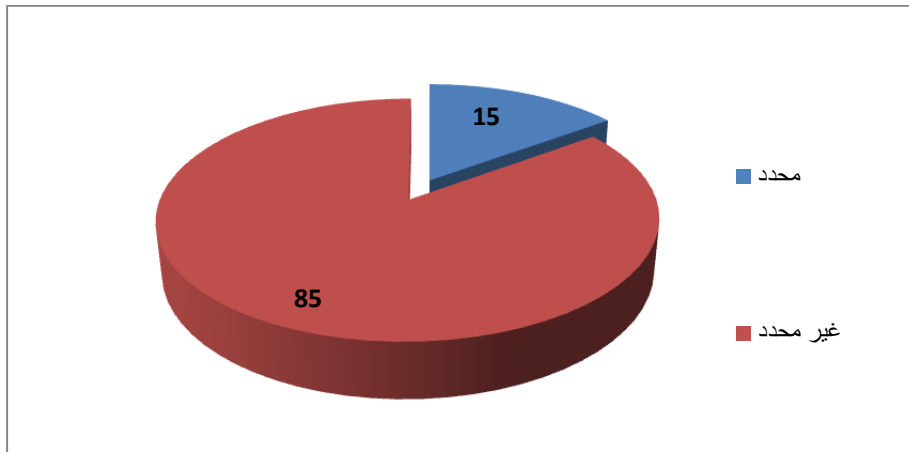
الشكل رقم (19): يبين توزيع العينة حسب هل لطبيعة عملك تأثير على اداءك المهني

- عرض استجابات أفراد العينة نوع العقد الذي يناسب لتقديم الاداء

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
محدد	03	15%
غير محدد	17	85%
المجموع	20	100%

جدول رقم (20): إجابات أفراد العينة على سؤال نوع العقد الذي يناسب لتقديم الاداء

من خلال الجدول رقم 20 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة ب نوع العقد الذي يناسب لتقديم الاداء 17 عاملا كانت اجابتهم بغير المحدد بنسبة قدرت ب 85 % اما اجابة 03 عمال بمحدد المدة بنسبة 15% حيث نرى ان الاغلبية من العمال تحبذ العقد غير محدد المدة.



الشكل رقم (20) عرض استجابات أفراد العينة حول نوع العقد الذي يناسب لتقديم الاداء.

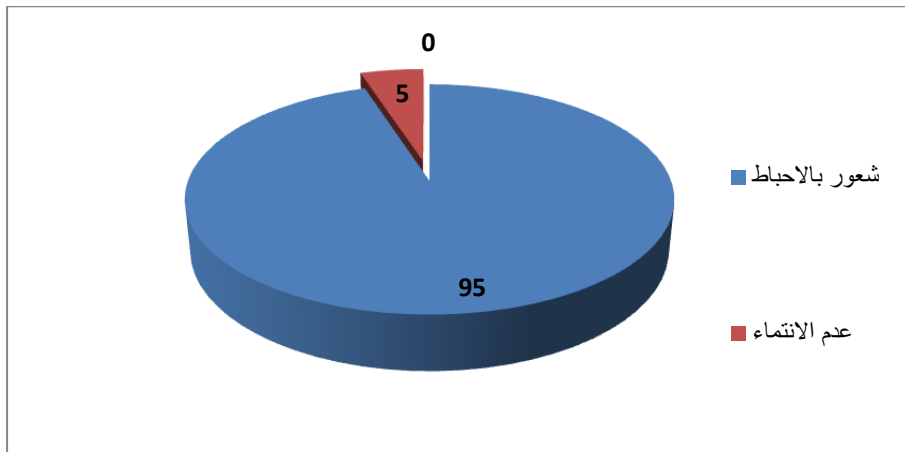
من خلال هذا السؤال عبر جميع العمال عن ان هذا العقد لا يصلح خاصة للأشخاص الذين هم مسئولون عن عائلة ما يمثل عبء كبير خاصة نفسيا وذلك خوفا من عدم تجديد العقد.

- عرض استجابات أفراد العينة نوع ما هو شعورك في حالة عدم تجديد عقد عملك

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
شعور بالاحباط	19	95%
عدم الانتماء للمؤسسة	01	05%
عدم وجود ثقة في المسؤول	00	00%
الطبيعة تقتضي ذلك	00	00%
المجموع	20	100%

جدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو شعورك في حالة عدم تجديد عقد عملك

من خلال الجدول رقم 21 المبين في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة ب ما هو شعورك في حالة عدم تجديد عقد عملك العمل في الجامعة 19 عاملا اجاب بالشعور بالاحباط بنسبة قدرها قدرت ب 95 % ثم تليها بنسبة 05% أي عامل واحد اجاب بالشعور بعدم الانتماء .



الشكل رقم (21) عرض استجابات أفراد العينة نوع ما هو شعورك في حالة عدم تجديد عقد عملك

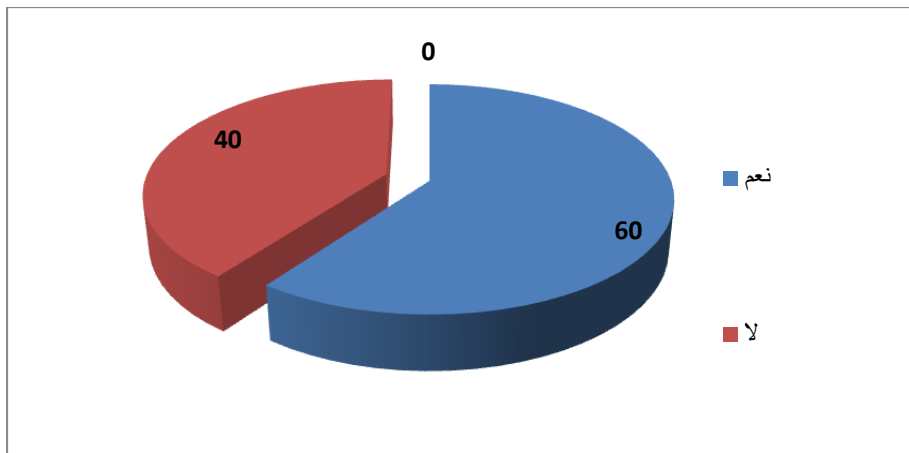
- عرض استجابات أفراد العينة هل ترى ان عقد العمل غير محدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	60%
لا	08	40%
المجموع	20	100%

جدول رقم (22): إجابات أفراد العينة على سؤال هل ترى ان عقد العمل غير محدد المدة يساعد على

الانتماء للمؤسسة

من خلال الجدول رقم 22 في المحور الثالث الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل ترى ان عقد العمل غير محدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة، كانت اجابة 12 عاملا ب نعم بنسبة 60% اما باقي العمال و عددهم 08 بنسبة 40% كانت اجابتهم , اغلبية العمال يحبون عملهم رغم ان العقد غير محدد المدة .



الشكل رقم (22) عرض استجابات أفراد العينة هل ترى ان عقد العمل غير محدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة

- عرض استجابات أفراد العينة ما رايك في العقد غير محدد المدة :

كانت الاجابات في غالبيتها لا تحبذ هذا النوع من العقود رغم الجو العائلي الذي يشعر به العمال داخل المؤسسة و عدم كفاية الراتب الشهري .

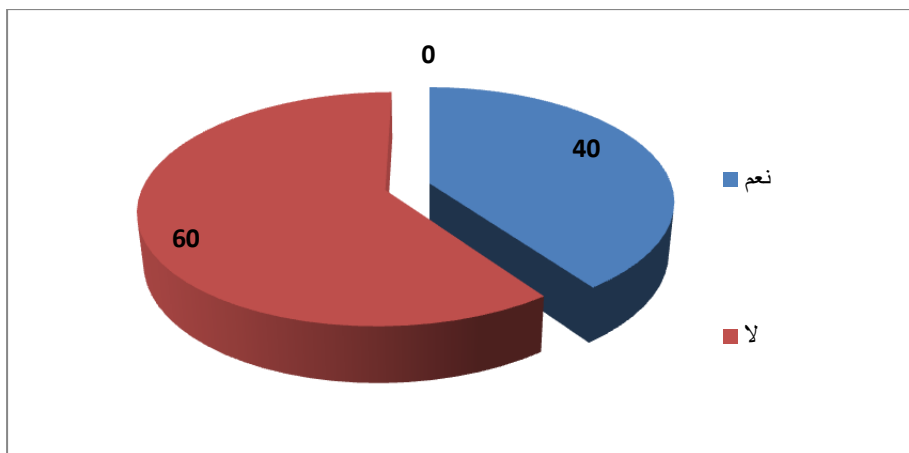
المحور الرابع :علاقة العمل بالأداء

- عرض استجابات أفراد العينة هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	40%
لا	12	60%
المجموع	20	100%

جدول رقم (23): إجابات أفراد العينة على سؤال هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة.

من خلال الجدول رقم 23 في المحور الرابع الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة 12 عاملا و قد قدرت النسبة ب 60 % كانت اجابتهم لا اما 08 عمال بنسبة قدرها ثم تليها بنسبة 40% كانت اجابتهم نعم , هذا يدل على وعي و فهم العمال لظروفهم الاقتصادية و التي يلزمها الاستقرار في منصب العمل.



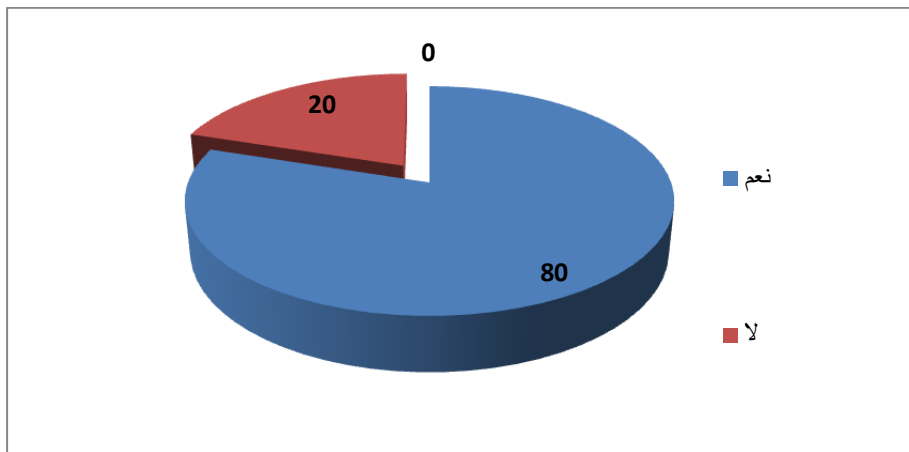
الشكل رقم (23): يبين توزيع العينة حسب هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة

- عرض استجابات أفراد العينة هل لطبيعة عملك تأثير على ادائك المهني

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	80%
لا	04	20%
المجموع	20	100%

جدول رقم (24): إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو نوع عقد عملك

من خلال الجدول رقم 24 في المحور الأول الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل لطبيعة عملك تأثير على ادائك المهني بطبيعة العمل ,الاجابة كانت بنعم بالنسبة ل 15 عاملا حيث قدرت النسبة ب 80 % ثم تليها بنسبة 20% للعمال الجين اجابوا ب لا و عددهم 04 حيث تمثل هذه الاجابة مستوى الوعي لدى العمال .



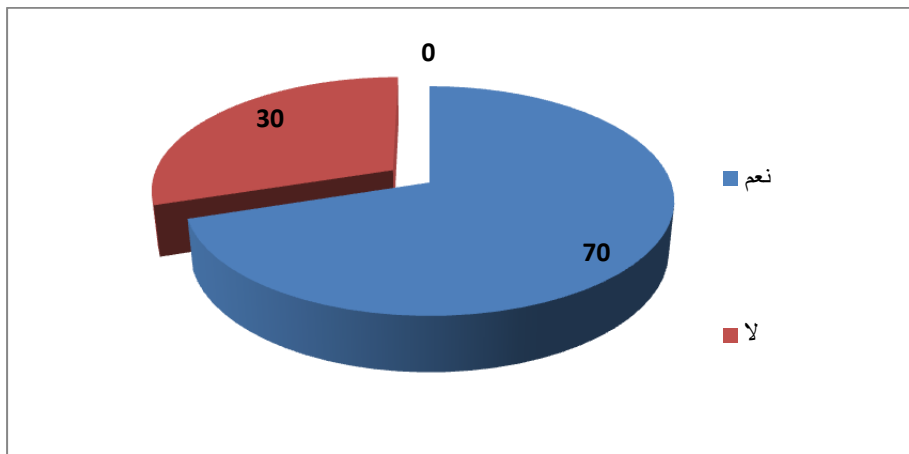
الشكل رقم (24): يبين توزيع العينة حسب ما هو نوع الدوام

- عرض استجابات أفراد العينة هل تتصل بالإدارة من اجل رفع مستواك و أدائك

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	70%
لا	06	30%
المجموع	20	100%

جدول رقم (25): إجابات أفراد العينة هل تتصل بالإدارة من اجل رفع مستواك و أدائك

من خلال الجدول رقم 25 المبين في المحور الرابع الخاص بالبيانات المتعلقة بهل تتصل بالإدارة من اجل رفع مستواك و أدائك كانت اجابة 14 عاملا بنعم وبنسبة قدرت ب 70 % ثم تليها بنسبة 30% للعمال الجين كانت اجابتهم لا و عددهم 06 حيث نرى الاتصال في المؤسسة جيد و تعكسه نسبة الاغلبية.



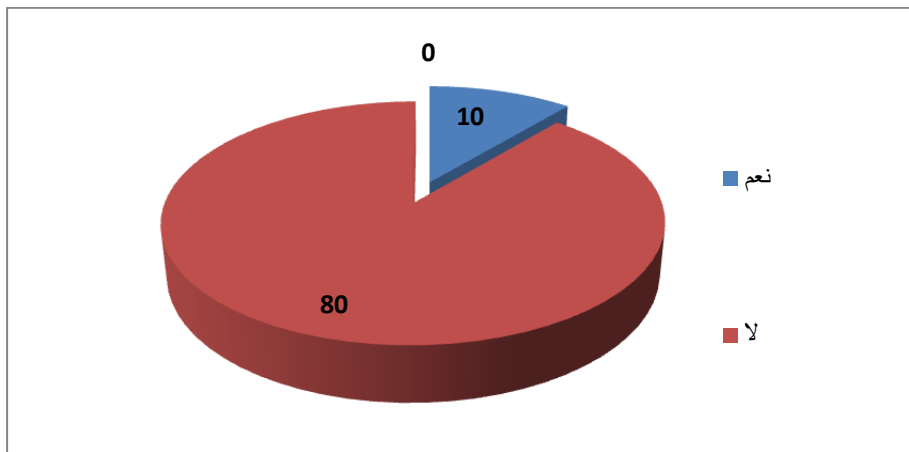
الشكل رقم (25): يبين توزيع العينة حسب هل تتصل بالإدارة من اجل رفع مستواك و أدائك

- عرض استجابات أفراد العينة هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة .

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	10%
لا	18	90%
المجموع	20	100%

جدول رقم (26): إجابات أفراد العينة على سؤال هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة

من خلال الجدول رقم 26 في المحور الرابع الخاص بالبيانات المتعلقة ب هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة 18 كانت إجاباتهم بلا بنسبة قدرت ب 90 % ثم تليها بنسبة 10% للعمال الذين اجابتهم نعم و عددهم 02 حيث نرى ان الجانب الاستشاري للعمال غير موجود بتاتا و ما يطرح سؤال عن استخدام المانجمنت في تسيير المؤسسة.



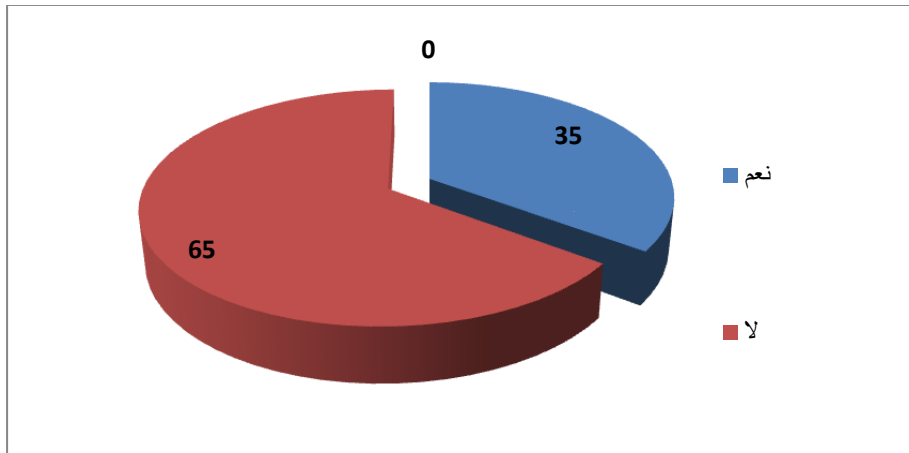
الشكل رقم (26): يبين توزيع العينة حسب هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة

- عرض استجابات أفراد العينة هل تحس باهتمام الادارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في عملك

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	35%
لا	13	65%
المجموع	20	100%

جدول رقم (27): إجابات أفراد العينة على سؤال هل تحس باهتمام الادارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في عملك .

من خلال الجدول رقم 27 في المحور الرابع الخاص بالبيانات المتعلقة هل تحس باهتمام الادارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في عملك, 13 عاملا بنسبة قدرت ب 65 % أجابوا بلا و تليها بنسبة 35% للعمال الذي عددهم 07 ,اجابتهم كانت نعم و يمثل خلا في التفسير يجب تفاديه .



الشكل رقم (27): يبين توزيع العينة حسب هل تحس باهتمام الادارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في عملك .

- هل لديك اي اقتراحات ترها مناسبة لتحسين الأداء.

بالنسبة لهذا السؤال المفتوح كانت جميع العمال التقنيين و الاداريين جميعها تصب في مايلي :

- تغيير عقود العمل من عقود محددة المدة الى عقود غير محددة المدة.
- الترسيم المباشر.
- الرفع من الاجر الشهري و الاستفادة من الامتيازات و التأمينات الاجتماعية لهم و لعائلاتهم.

الخلاصة:

إن اثر الصيغة التعاقدية على اداء المورد البشري في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان ، فهو القلب النابض لأي مؤسسة ، فهو يجمع بين العمل و الروح المعنوية معا ، فكلاهما لهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة ، حيث نجد أن نوعية العجج يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع عمال المنظمة و يزيد من رفع دافعية الإطارات معا و بالأخص إذا كان العقد غير محدد المدة من فعالية و نجاح القرارات التنظيمية و رفع كفاءة الموظف و زيادة إنتاجية المؤسسة و بلوغ الأهداف المنشودة .

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

بالنسبة للمحور الأول: و الذي يتعلق البيانات الأولية. داخل المؤسسة فقد توصلنا من خلال نتائج الجداول الحالة الشخصية و الانسانية و العائلية للعمال و الخبرة المهنية للعمال من كلا الجنسين و ان هذه المعلومات ضرورية في المؤسسة ، و مجموعات العمل تسير بطريقة حسنة كلما كان العمال يشعرون بالرضا و هذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و هذا ما أكدته الدراسات السابقة .

- مشاورات العمال داخل العمل و خارجه تزيد من التماسك بين العمال و هذا ما يساهم في إحساس الفرد بالرضا و الولاء و الانتماء للمؤسسة .

بالنسبة للمحور لثاني: المتعلق عقد العمل المحدد المدة و-نضرة العمال لهذا النوع من العقود حيث يرى جميع العمال ان العقد محدد المدة ليس عملي و لا يساعد في تحفيز العمال و استقرارهم المهني و العائلي كون اغلبهم متزوجون و يعيلون عائلاتهم .

بالنسبة للمحور الثالث: عقد العمل غير المحدد داخل المؤسسة توصلنا من خلال استمارة بحثنا إلى أن هذا النوع من العقود عملي و يساعد على الاستقرار المهني و العائلي و يحفز العمال و يشعروهم بالانتماء لهذه المؤسسة الجامعية و اله دور فعال في تحسين الاداء داخل المؤسسة و بين العمال من أجل تحقيق أهدافها و الوصول إلى المحافظة على استمرارها ونجاحها.

- الاتصال يحقق وظيفة التكامل و التوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة مما يساهم في رفع أداء العمال داخل المؤسسة هذا ما أكدته محمد على محمد في دراسته.
- حتى تستفيد المؤسسة من قدرات العامل بشكل كبير عليها أن تؤثر على الجانب النفسي للعامل بشكل كبير عن طريق تحسين ظروفهم الاجتماعية و توفير علاقات جيدة من خلال الاتصال الجيد.

بالنسبة للمحور الرابع : علاقة عقد العمل بالداء.

إن علاقة عقد العمل بالأداء علاقة وطيدة فكلما كان عقد العمل يخدم صالح العمال من حيث الاستمرارية من حيث مدة العقد غير محددة المدة كان الاداء احسن ونتائج العمل جيدة ووجود شعور كبير لدى العمال بالانتماء للمؤسسة و العمل على المحافظة عليها حفاظا على منصب العمل و كذلك العمل نفسه.

الخاتمة

يعتبر عقد العمل من أهم العوامل المؤثرة في زيادة دافعية العمال إلى العمل ورفع الإنتاجية داخل المؤسسة وعليه يجب الاهتمام بالعامل وذلك عن طريق توفير كل الظروف الملائمة والمناسبة من ظروف فيزيقية واجتماعية ومادية التي تجعله راضي و مطمئن في عمله وهذا ينعكس على أدائه وفعاليتة الإنتاجية للمؤسسة.

قائمة المراجع

I- المعاجم:

1. ابن منظور ، لسان العرب ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، لبنان ، مجلد 5 ، 2005
2. صبحي حماوي : المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 2001، ط 5

II- الكتب

3. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج ، الإدارة العامة و الإدارة التربوية ، دار المسير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
4. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم ، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008
5. احسان محمد حسن : مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005
6. أحمد عبد الكريم سلامة : الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2007
7. أحمد يوسف عريقات و آخرون : المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية و التطبيق ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
8. اسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، الجزائر ، 2005
9. أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
10. بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2010

11. جودت عزة عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيم أدوات طرقه الاحصائية (، دار الثقافية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ،
12. خضير امل محمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية و دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ط 1
13. خضير كاظم حمود : الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010،
14. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسير للنشر و التوزيع للطباعة ، عمان ، 2009، ط4
15. رشاد أحمد عبد اللطيف : تنمية المنظمات الاجتماعية ، دار الوفاء للطباعة و النشر الإسكندرية ، 2007،
16. زاهد محمد ديري ، : السلوك التنظيمي ، دار النصيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
17. زيد منير عبوي ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية ، دار الشروق ، عمان ، 2009 ،
18. شوقي ناجي جواد : المرجع المتكامل في إدارة الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص31
19. صلاح مصطفى الفوال : مناهج البحث في العلوم الاجتماعية ، دار الغريب للطباعة ، مصر ، القاهرة ، 1972

20. صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ،الإسكندرية
مصر، 2005 حسن حريم ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات
الأعمال) دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ط3
21. عاشور احمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعة ،
الإسكندرية ، 2005 ،
22. عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان ،
2005 .
23. عبد الله محمد بن عبد الرحمان و محمد على البدري : مناهج وطرق البحث
العلمي ، دار المعرفة الجامعية الأزرقية ، الإسكندرية ، 2000
24. علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007
25. عيد عريفج و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول و المفاهيم) ، دار
زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013
26. فاروق عبود فلية و السيد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ،
27. فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء ، دار المناهج
للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
28. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري . دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008
، ط 1 .
29. مجدي احمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق ، إدارة المعرفة
الجامعية ، الإسكندرية ، 1996

30. مجيد الكرفي ، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية ، دار المناهج للنش و التوزيع ، عمان ، 2010 ،
31. محمد أكرم العبدولي ، العمل المؤسسي ، دار بني حازم ، لبنان ، ط1 ،
32. محمد على محمد : علم الاجتماع و المنهج العلمي ، الإسكندرية ، 1986 ،
- محن خليل عمر : مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن . 33. 2004،

III-المذكرات و المجلات

34. بوبكر منصور : الثقافة التنظيمية و علاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية ، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، 2006-2007
35. بوعمامة احمد فارس : المهارات القيادية و دورها في الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، 2009-2010
36. شامي صليحة : المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات 2009-2010
37. الشريف طلال عبد الملك ، الأنماط القيادية و علاقاتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الداريات العليا ،

38. عبد الملك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 01 ، 2001 ،
39. فلوس مسعودة : دور الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع الإدارة و العمل ، 2013-2014
- 40 أحمد التوبجري وآخرون: معجم المصطلحات الإدارية، المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1993 م، ص 13.
1. ¹ - عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية "بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2005م، ص11. التنظيمي ، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارة ، جامعة تاييف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض السعودية 2004
2. يوسف عنصر ،ناجي ليتم،أهم المحددات السيكلوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي ،مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية ،جامعة الوادي ،العدد السابع،جويلية،2014،
- (42) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 71
- (43) حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، ط1، الجزائر، 2004، ص123.
- (44) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، دار المنهل اللبناني، ط1، 2008، ص 172.
- (45) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دط، الاسكندرية، 2004، ص 209.
- (46) علي غربي و بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 130.

- 47 موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 10.
- 48 سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.
48. القانون 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990، المتعلق بعلاقة العمل ,ج ر رقم 17 لسنة 1990 , المعدل و المتمم بموجب الامر رقم 96-21 المؤرخ في 06 يوليو 1996 ج ر رقم 43 لسنة 1996.
- 49 علي علي سليمان , النظرية العامة للالتزام , ط3, د م ج الجزائر , 2003, ص (24-76).

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
37	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس.	شكل رقم (01)
56	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	شكل رقم (02)
57	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية	شكل رقم (03)
58	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	شكل رقم (04)
59	يبين توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	شكل رقم (05)
59	يبين توزيع العينة حسب طبيعة العمل	شكل رقم (06)
60	يبين توزيع العينة حسب نوع عقد العمل	شكل رقم (07)
62	يبين توزيع العينة كم هي مدة العقد	شكل رقم (08)
62	يبين توزيع العينة حسب ما هو نوع الدوام	شكل رقم (09)
63	حسب هل العقد مناسب لطبيعة العمل	شكل رقم (10)
65	يبين توزيع العينة حسب هل تزاول عمل اخر الى جانب عملك	شكل رقم (11)
66	يبين توزيع العينة حسب سؤال بخصوص تسهيلات الغياب	شكل رقم (12)
68	يبين توزيع العينة حسب سؤال هاته الصعوبات تؤدي الى التقاعس في العمل	شكل رقم (14)
70	يبين توزيع العينة حسب سؤال هل انت راضي عن عملك	شكل رقم (15)
72	يبين توزيع العينة حسب سؤال ما هو نوع عقد عملك	شكل رقم (16)
87	يبين توزيع العينة حسب هل ترى ان عقدك مناسب لطبيعة عملك	شكل رقم (17)
90	يبين توزيع العينة حسب ان العقد المحدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة	شكل رقم (18)
92	يبين توزيع العينة حسب هل انت عضو فعال في المؤسسة	شكل رقم (19)
93	يبين توزيع العينة حسب هل لطبيعة عملك تاثير على ادائك المهني	شكل رقم (20)
94	عرض استجابات أفراد العينة حول نوع العقد الذي يناسب لتقديم الاداء.	شكل رقم (21)
95	إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو شعورك في حالة عدم تجديد عقد عملك	شكل رقم (22)
96	إجابات أفراد العينة على سؤال هل ترى ان عقد العمل غير محدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة	شكل رقم (23)

98	سؤال هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة	شكل رقم (24)
99	حسب ما هو نوع الدوام	شكل رقم (25)
101	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستواك و أدائك	شكل رقم (26)
103	تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة	شكل رقم (27)
105	تحس باهتمام الإدارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من إخلاصك في عملك	شكل رقم (28)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول رقم
37	يبيّن توزيع العينة حسب متغير الجنس.	جدول رقم (01)
56	يبيّن توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	جدول رقم (02)
57	يبيّن توزيع العينة حسب الحالة العائلية	جدول رقم (03)
58	يبيّن توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	جدول رقم (04)
59	يبيّن توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	جدول رقم (05)
59	يبيّن توزيع العينة حسب طبيعة العمل	جدول رقم (06)
60	يبيّن توزيع العينة حسب نوع عقد العمل	جدول رقم (07)
62	يبيّن توزيع العينة كم هي مدة العقد	جدول رقم (08)
62	يبيّن توزيع العينة حسب ما هو نوع الدوام	جدول رقم (09)
63	حسب هل العقد مناسب لطبيعة العمل	جدول رقم (10)
65	يبيّن توزيع العينة حسب هل تزاول عمل اخر الى جانب عملك	جدول رقم (11)
66	يبيّن توزيع العينة حسب سؤال بخصوص تسهيلات الغياب	جدول رقم (12)
68	يبيّن توزيع العينة حسب سؤال هاته الصعوبات تؤدي الى التقاعس في العمل	جدول رقم (14)
70	يبيّن توزيع العينة حسب سؤال هل انت راضي عن عملك	جدول رقم (15)
72	يبيّن توزيع العينة حسب سؤال ما هو نوع عقد عملك	جدول رقم (16)
87	يبيّن توزيع العينة حسب هل ترى ان عقدك مناسب لطبيعة عملك	جدول رقم (17)
90	يبيّن توزيع العينة حسب ان العقد المحدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة	جدول رقم (18)
91	يبيّن توزيع العينة حسب هل انت عضو فعال في المؤسسة	جدول رقم (19)
92	يبيّن توزيع العينة حسب هل لطبيعة عملك تاثير على اداءك المهني	جدول رقم (20)
93	عرض استجابات أفراد العينة حول نوع العقد الذي يناسب لتقديم الاداء.	جدول رقم (21)
94	إجابات أفراد العينة على سؤال ما هو شعورك في حالة عدم تجديد عقد عملك	جدول رقم (22)
96	إجابات أفراد العينة على سؤال هل ترى ان عقد العمل غير محدد المدة يساعد على الانتماء للمؤسسة	جدول رقم (23)

97	سؤال هل تشعر بأنك عضو فعال في المؤسسة	جدول رقم (24)
98	حسب ما هو نوع الدوام	جدول رقم (25)
99	تتصل بالإدارة من أجل رفع مستواك و أدائك	جدول رقم (26)
100	تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة	جدول رقم (27)
102	تحس باهتمام الإدارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في عملك	جدول رقم (28)
104	إجابات أفراد العينة على سؤال هل تشارك في اتخاذ القرارات في المؤسسة	جدول رقم (29)
105	تحس باهتمام الإدارة باقتراحاتك بأداء عملك زاد من اخلاصك في عملك	جدول رقم (30)
107	هل لديك أي اقتراحات ترها مناسبة لتحسين الأداء.	جدول رقم (31)

الملاحق